HAL
open science

Chief happiness officers : les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail

Nadia Hassani

To cite this version:

Nadia Hassani. Chief happiness officers : les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail. Communication et Management : Revue internationale des sciences commerciales, 2017, 14, pp.99-114. 10.3917/comma.142.0099 . hal-03353719

HAL Id: hal-03353719

https://hal.science/hal-03353719

Submitted on 13 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HASSANI Nadia
Docteure en SIC
Laboratoire Lerass – Ceric
Sciences de l'Information et de la Communication
Bâtiment Marc Bloch
Université Paul Valéry Montpellier 3 – Route de Mende
34199 MONTPELLIER Cedex 5 - France
nadia.hassani1@gmail.com

Chief happiness officers : les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail

Résumé : Dans une démarche empirique visant à produire un savoir à visée scientifique inédit dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication, et à l'appui d'une enquête qualitative et quantitative menée en ligne auprès de 60 Chief Happiness Officers (CHO) français via le réseau social numérique professionnel LinkedIn, l'objet de notre contribution est d'analyser les stratégies communicationnelles et les concepts interactionnistes mis en œuvre par les CHO pour mesurer et améliorer le bien-être de leurs collaborateurs, et d'étudier dans quelles mesures l'usage des NTIC participe *in fine* à leur propre « bonheur au travail ».

Mots clés : chief happiness officer, bonheur au travail, bien-être au travail, réseau social professionnel, linkedin, constructionnisme, constructivisme

Abstract : Chief happiness officers : the new information and communication technologies at the service of happiness at work
In an empirical approach which aims to produce a new scientifically knowledge in the field of Information and Communication Sciences, and by refering to a qualitative and quantitative survey of 60 french Chief Happiness Officers (CHO) conducted online via the professional digital social network LinkedIn, the purpose of our contribution is to analyze the communication strategies and interactionist concepts implemented by the CHOs to measure and improve the their collaborators' wellbeing at work, and to study in which circumstances the use of ICTs ultimately contributes to their own « happiness at work ».

Keywords : chief happiness officer, happiness at work, wellbeing at work, professional digital social network, linkedin, constructionism, constructivism

Les organisations sont des systèmes complexes socialement construits qui peuvent être qualifiés de « paradoxants » (Gauléjac et Hanique, 2015) dans la mesure où les acteurs et groupes d'acteurs y subissent des tensions communicationnelles, informationnelles, technologiques et relationnelles notamment, mais aussi psychologiques, émotionnelles et temporelles (Rosa, 2010) générées par les contradictions entre l'urgence des tâches à court terme et la planification d'objectifs à long terme. Si la littérature fait état de nombreux travaux de recherche et de publications scientifiques portant sur le stress au travail, le syndrome d'épuisement professionnel ou « *burnout* » et les risques psychosociaux, un changement de paradigme organisationnel semble pourtant à l'œuvre. En effet, l'évolution des cadres réglementaires, plus favorables à la prise en compte et à la prévention de ces risques professionnels, conduit aujourd'hui certaines organisations à faire de la qualité de vie au travail une priorité. Demander aux salariés de remplir des objectifs toujours plus conséquents tout en travaillant « *dans la joie et la bonne humeur* » pourrait être perçu de prime abord comme une injonction paradoxale, voire une « double contrainte » (Wittezaele, 2008). Alors que le coût total du stress au travail s'établit en France entre 1,9 et 3 milliards d'euros[1], certaines entreprises n'opposent plus la quête d'efficacité, de productivité et de compétitivité avec la recherche de bien-être de leurs salariés. De nouvelles formes d'organisation du travail misant sur l'épanouissement des salariés semblent s'installer durablement dans le paysage des entreprises (entreprises libérées, holacratie, coopératives d'activités ou d'emploi, etc.) en réaction à des approches plus verticales du management et de la communication.

Après s'être préoccupés à juste titre d'une certaine déshumanisation voire d'une « désertification de l'humain » dans les milieux professionnels (Ely, 2012), nous assistons en ce début de XXIème siècle à un véritable foisonnement de publications s'intéressant à la (ré)conciliation entre « bonheur » et travail, thématique singulière aujourd'hui largement médiatisée tant ce sujet capte l'attention d'une large audience de professionnels en quête de sens. Le « bonheur au travail » est aujourd'hui un objet de recherche à part entière dans de nombreuses disciplines, et nombre de recherches scientifiques tendent à montrer que des individus plus heureux seront plus performants dans leurs missions. Etonnamment, le « bonheur au travail » *stricto sensu* est aujourd'hui un champ peu (voire pas) exploré en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) alors que leur éclairage pourrait être tout à fait pertinent. En effet, l'information et la communication sont au cœur des processus interactionnels (qu'ils soient médiatisés ou non) à l'œuvre au sein des systèmes organisationnels. C'est pourquoi, dans le prolongement de nos travaux de recherche portant sur les risques psychosociaux et la résolution des problèmes de communication au sein des organisations (Hassani, 2014), nous souhaitons nous intéresser ici à l'émergence d'une profession exclusivement dédiée au bonheur dans les organisations : les *Chief Happiness Officers* (CHO), que nous traduirons ici librement comme les « *Responsables du bonheur* ». L'origine anglo-saxonne et la traduction du terme « *Happiness* » nous conduit toutefois à inviter notre lecteur à comprendre ce terme non pas comme un état de plénitude absolu et temporaire, mais davantage comme une expérience durable et positive de la vie au travail, pouvant se traduire par un engagement important et un sentiment de bien-être éprouvé par les individus.

Nous entamerons notre contribution par une revue de la littérature scientifique synthétisant les différentes approches du bonheur au travail, puis nous présenterons notre méthodologie de recherche avant d'analyser les résultats de notre enquête qualitative et quantitative menée auprès de 60 *Chief Happiness Officers* en France via le réseau social

[1] Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail – Analyse documentaire*, 2014 [en ligne]. EU –OSHA. À partir de l'URL : https://osha.europa.eu/fr/tools-and-publications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks [consulté le 20 janvier 2018].

numérique à vocation professionnelle Linkedin. L'objet de notre contribution est de mettre en perspective les phénomènes info-communicationnels inhérents à leurs missions. En nous intéressant aux stratégies communicationnelles et aux concepts interactionnistes mis en œuvre par les CHO pour améliorer le bonheur de leurs collaborateurs, nous cherchons à étudier dans quelles mesures l'usage des NTIC participe *in fine* à leur propre « bonheur au travail ».

1. Bonheur et travail, bonheur au travail

Objet ultime du désir humain qui donnerait un sens à notre existence, le « bonheur » relèverait davantage de la sphère privée, de la morale, de l'éthique voire de la spiritualité de par sa dimension profondément intime. Ce concept d'une infinie complexité peut être considéré comme étant socialement construit et influencé par des facteurs (historiques, géographiques, économiques, etc.) et des normes (culturelles, sociales, politiques, etc.). Lui associer le terme « travail » dont l'origine latine « *tripalium* » évoque un instrument de torture faisant davantage référence à la souffrance et à la pénibilité relèverait donc davantage de l'oxymore (Feuvrier, 2014). Si des courants philosophiques tels que l'épicurisme ou le stoïcisme considèrent que bonheur et travail sont incompatibles, ce postulat a commencé à être remis en cause à la fin du XVIIIème siècle, alors que l'Europe entamait sa première révolution industrielle. À cette époque, les concepts de bonheur et de travail ont commencé à être associés, notamment grâce aux progrès techniques et notamment l'apparition de la mécanisation qui participa à l'émergence d'un plus grand bien-être matériel (Baudelot et Gollac, 2003) et, progressivement, à considérer le travail comme un moyen d'accéder « à des ressources utiles pour le bien-être » (Galois-Faurie, 2013).

Un travail de recherche portant sur le bonheur au travail revêt *de facto* une dimension transdisciplinaire qui lui donne tout son sens. Comme l'affirme le professeur spécialiste de « l'économie du bonheur » Andrew Clark, la notion de bonheur « *tend à créer des liens entre les différentes sciences sociales* » (Gaudré, 2009). Étudier scientifiquement le concept de bonheur dans la sphère professionnelle, même étendu aux concepts de bien-être et de la qualité de vie au travail, nécessite de porter un regard résolument pluridisciplinaire. L'économiste britannique Richard Layard, auteur de l'ouvrage « *Le prix du bonheur* » (Layard, 2007), est à l'origine du courant de la « *science du bonheur* » qui s'appuie sur des travaux en économie, management, sociologie, psychologie, neurosciences, et même en sciences politiques. Une telle science du bonheur (Duru-Bellat, 2009) pourrait prêter à sourire – et c'est très certainement sont but le plus absolu ! – si nous occultions le fait que la prestigieuse université californienne de Berkeley, à travers son très sérieux centre de recherche transdisciplinaire du *Greater Good Science Center* (que nous pourrions traduire librement par le centre de recherche dédié à « la science du plus grand bien ») a lancé en septembre 2014 un MOOC gratuit dédié à la thématique de la science du bonheur auquel plus de 450 000 personnes se sont inscrites[2]. Le succès de ce cours en ligne a certainement poussé ce centre à créer un programme de certification professionnelle spécifiquement dédié à « *la science du bonheur au travail* » qui sera lancé officiellement en septembre 2018[3]. En France, à l'occasion de la journée mondiale du bonheur le 20 mars 2018, Sciences Po Executive Education (institut de formation continue des cadres et dirigeants du collège universitaire éponyme) a publié son quatrième livre blanc intitulé « *Pour être heureux, vivons... au bureau? »*[4] consacré au bonheur au travail, preuve s'il en est de l'intérêt grandissant pour cette thématique dans les sphères entrepreneuriale et académique.

---

[2] *« Free science of Happiness online course » :* https://ggsc.berkeley.edu/what_we_do/event/the_science_of_happiness

[3] « *The Science of Happiness at Work » :* https://ggsc.berkeley.edu/what_we_do/online_courses_tools/the_science_of_happiness_at_work

[4] Sciences Po Executive Education (2018), « Pour vivre heureux vivons… au bureau ? » [en ligne]. À partir de l'URL http://pages.sciencespo.fr/rs/200-KKL-712/images/SciencesPo-Livreblanc_VF.pdf [consulté le 20 mars 2018]

Assistons-nous à une tentative d'instrumentalisation mercantile de la vie heureuse, fusse-t-elle circonscrite au cadre professionnel ? Ou s'agit-il d'une démarche ayant pour unique objectif d'étudier et de théoriser le bien-être au travail dans ses dimensions individuelle et collective ? S'il appartient naturellement à chaque individu de vouloir s'épanouir (ou non) dans le cadre professionnel, les entreprises ont aujourd'hui une véritable part de responsabilité dans le fait d'initier (ou non) des actions « défendant des principes fondamentaux » (Légeron, 2001), prévenant ou provoquant certaines situations, et visant à instaurer un environnement de travail favorable à l'épanouissement et à l'implication subjective (Beaudelot et Gollac, 2003). En effet, si le « bonheur » revêt une importante dimension subjective, le « bonheur au travail » possède quant à lui une dimension éminemment collective et relationnelle qui rend le concept d'autant plus complexe. C'est pourquoi nous souhaitons nous intéresser aux dispositifs informationnels et communicationnels permettant aux CHO d'agir sur la « variable bonheur » (Feuvrier, 2014) au sein des organisations.

2. Le bonheur au travail : un concept scientifiquement mesurable ?

Comme nous l'avons vu précédemment, la définition du « bonheur » varie fortement en fonction de critères individuels, sociétaux, culturels et historiques. Pour tenter de définir le « bonheur au travail », nous souhaitons convoquer ici les courants du constructivisme et du constructionnisme qui nous permettent de considérer que la réalité de ce bonheur professionnel est construite sur les plans individuel et collectif du fait que les membres d'une même organisation soient tous en interaction et confrontent au quotidien leurs connaissances, leurs expériences et leurs émotions avec leurs collaborateurs. Ce postulat nous permet d'appréhender ce concept subjectif par excellence et complexe par essence qu'est le « bonheur au travail » comme une qualité émergente dont la définition serait différente de celle que possède chaque membre de l'organisation mais qui serait bien consécutive à leurs interactions. 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. Nous complèterons cette première tentative de définition en précisant à notre lecteur que nous regroupons sous le terme de « bonheur au travail » d'autres termes approchants tels que « bien-être au travail », « qualité de vie au travail », « engagement » ou « épanouissement professionnel ». Dès lors, cette définition nous permet-elle de considérer le bonheur au travail comme une ressource ou un objectif scientifiquement mesurable ?

De 1996 à 1999, une équipe dirigée par Michel Gollac et Christian Baudelot (respectivement statisticien et sociologue) a réalisé une enquête de grande ampleur en partenariat avec l'INSEE analysant le rapport entre bien-être et travail chez plus de 6 000 français. Celle-ci définit notamment quatre pôles du bonheur au travail : « avoir des contacts » ; « servir, aider » ; « faire, créer » et « voyager, s'enrichir personnellement » (Baudelot et Gollac, 2003). Si les sondés mentionnent majoritairement les deux premiers pôles (relationnel et service) comme étant source d'épanouissement, 62% des sondés considéraient que « le travail n'apporte aucun plaisir qu'ils ne pourraient se procurer ailleurs » (Baudelot et Gollac, 2003). Depuis cette enquête qui fait toujours figure de référence à l'heure actuelle, le développement de la prévention des risques psychosociaux au travail a favorisé l'apparition d'outils (généralement des « baromètres » s'appuyant sur des questionnaires diffusés en interne) ayant pour objectif de mesurer le niveau global de bien-être des salariés. Conjointement, l'émergence du numérique et la digitalisation des systèmes d'information et de communication ont permis la création et la mise sur le marché de nombreux outils (sites, applications, etc.) permettant de mesurer le bien-être des salariés. L'offre est aujourd'hui

pléthorique, et ces solutions permettent d'analyser (quantitativement, sémantiquement, etc.), grâce à des algorithmes, différents indicateurs portant sur les conditions de travail qui permettent aux managers de piloter leur démarche d'amélioration continue de la qualité de vie au travail. À nos yeux, l'un des grands intérêts de ces outils consultatifs réside dans le fait d'afficher auprès des salariés une volonté de préserver ou d'améliorer leurs conditions de travail, au même titre que de nommer et/ou recruter un ou une « *Responsable du bonheur* ». C'est précisément cette profession que nous avons souhaité étudier dans le cadre d'une enquête qualitative et quantitative pour tenter de répondre à notre problématique.

3. Terrain de recherche, constitution de l'échantillon et méthodologie

Les deux dernières décennies ont vu apparaître un nouveau métier : les *Chief Happiness Officers (CHO)*, également appelés les « *Responsables du bonheur* », objet de notre recherche. Nous avons initié ce travail de recherche en juillet 2017 en constituant un premier corpus composé d'articles de presse, de sites Internet référents, d'interviews, de dossiers thématiques, et de témoignages vidéo qui nous ont permis de nous familiariser avec ce métier. Une étude approfondie de ce corpus nous a permis de découvrir que ce métier, à mi-chemin entre la communication interne, les ressources humaines et le développement personnel, a pour but d'accompagner les entreprises et leurs salariés dans leurs objectifs d'amélioration de la qualité de vie au travail et du bien-être des salariés. Il trouve ses origines aux États-Unis, et plus précisément dans la *Silicon Valley* où cette fonction aurait été inspirée par Chade-Meng Tan, qui fut en 2000 le 107ème salarié recruté par la multinationale Google. C'est en 2008, en pleine crise économique et après 8 ans d'exercice en tant qu'ingénieur, qu'il fit évoluer son poste pour se concentrer sur le bien-être de ses collaborateurs, au point d'être surnommé le « *jolly good fellow* » (le « *super bon camarade* »). Depuis, la fonction s'est développée au sein des entreprises et est apparue ces dernières années en France. Considérant le bonheur des collaborateurs comme un véritable levier d'efficacité et de croissance, un CHO a notamment pour objectif d'accompagner les acteurs d'une entreprise à adapter leur rythme de travail ou à réduire le stress des équipes face à des modes de communication de plus en plus complexes et omniprésents.

Afin d'étudier plus concrètement notre objet de recherche et tenter de répondre à notre problématique, nous avons souhaité adopter une démarche empirique dans le but de produire un savoir à visée scientifique inédit dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication, et faire ainsi émerger des éléments de réflexion se basant sur l'analyse des résultats d'une étude à visée exploratoire conduite auprès de 259 *Chief Happiness Officers* sur le réseau social professionnel LinkedIn que nous pouvons définir comme un artefact communicationnel où les interactions sociales sont médiatisées. Créé en 2003, LinkedIn est un réseau social à visée professionnelle qualifié également de « *site de réseautage* » (Stenger et Coutant, 2013). De par ses dernières évolutions, le dispositif sociotechnique qu'est Linkedin peut également être considéré comme une plateforme de production de contenus numériques textuels (articles, messages privés, commentaires) et d'interactions sociales (invitations, recommandations, « j'aime », « félicitations », etc.) dont la diffusion peut être aussi bien publique que restreinte comme dans le cas des groupes privés dont il sera notamment question ici. En effet, pour constituer notre échantillon à partir de ce réseau socionumérique professionnel, nous avons adopté deux stratégies que nous avons conduites consécutivement : d'abord entrer en contact avec des CHO identifiés grâce au moteur de recherche de la plateforme et auxquels nous avons demandé de répondre à notre questionnaire en ligne réalisé avec l'application Google Form. Afin de collecter des données qui nous ont permis de constituer *in fine* un nouveau corpus pour ce travail de recherche, nous avons ensuite entrepris la démarche de demander à rejoindre trois groupes LinkedIn : « *Chief*

Happiness Officer[5] » (2874 membres), « *Chief Happiness Officer France*[6] » (592 membres) et « *Bonheur au travail*[7] » (2164 membres), des groupes privés en lien avec notre objet d'étude dont les contenus (« *discussions* ») sont exclusivement réservés à leurs membres. Une fois nos demandes acceptées, nous avons pu diffuser notre questionnaire à l'ensemble des membres de ces trois groupes et analyser les profils de chacun d'entre eux afin d'identifier si ceux-ci étaient actuellement CHO ou présentaient une expérience significative à ce poste en France, en prenant soin d'exclure les stages et les personnes en recherche d'un première expérience à ce poste. Ont également été exclus de nos analyses les CHO basés à l'étranger : nous avons recueilli des témoignages très intéressants en provenance du Canada, de Suisse, de Belgique et du Luxembourg dont le traitement pourra faire l'objet d'une future étude comparative. Parmi les 5 630 membres de ces 3 groupes, nous avons identifié un premier échantillon constitué de 259 profils correspondants à ces critères. Ce premier résultat nous montre que seuls 4 ,6% des membres actifs de ces groupes LinkedIn sont « officiellement » CHO, et illustre parfaitement le fait que cette profession, bien que très largement médiatisée ces dernières années et ces derniers mois, compte un nombre relativement réduit de représentants en France. Une fois ces 259 profils de CHO identifiés, nous sommes entrée en relation directe avec eux via l'outil de messagerie LinkedIn après avoir effectué une demande d'ajout à nos contacts grâce aux fonctions « *se connecter* » et « *ajouter une note* » qui nous a permis de leur demander de répondre à notre questionnaire et de relayer cette enquête à leurs contact respectifs. Ceci nous a permis de diffuser notre questionnaire intitulé « *Enquête sur le bien-être au travail des Chief Happiness Officers*[8] », conçu et diffusé entre novembre 2017 et avril 2018 et visant à recueillir des données qualitatives et quantitatives produites par les CHO eux-mêmes. Notre choix du questionnaire en ligne et anonyme est justifié ici par le fait qu'il nous a permis de toucher un large public, bien que cette méthode nécessite un temps et un investissement importants pour constituer un corpus significatif. Nous considérons en effet le questionnaire comme « un mode des plus efficients de collecte de données primaires. Il offre également la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure. Enfin, il permet de préserver l'anonymat des sources et des données » (Girod-Séville et Perret, 1999).

Pour chaque question posée, nous avons classé les réponses de chaque répondant : quand les questions étaient à choix multiples ou numériques, notre démarche nous a conduit à générer des statistiques directement à partir des réponses apportées après avoir exporté les données récoltées via l'application Google Form dans un tableur Microsoft Excel. Quand les questions étaient ouvertes, nous avons alors fait le choix d'une analyse lexicométrique des données récoltées pour mieux appréhender leur subjectivité. La quantité et la diversité des réponses obtenues nous a conduit à élaborer dans un premier temps un dictionnaire des thèmes empirique nous permettant d'analyser les contenus thématiques émergeant de chaque verbatim. Pour élaborer cette codification, nous avons quantifié manuellement les fragments signifiants (mots, concepts, expressions) présents dans chacune des réponses produites par les CHO pour les classer ensuite dans différents thèmes empiriques et obtenir une distribution significative des éléments de discours obtenus. Nous les avons ensuite classés et triés dans notre base de données Excel, logiciel qui nous a permis de générer des statistiques à partir de la fréquence de ces données qualitatives préalablement codifiées et catégorisées. Utilisées conjointement, les démarches quantitative et qualitatives nous ont ainsi permis d'analyser les contenus récoltés via notre questionnaire destiné aux CHO. L'intérêt d'une telle analyse de contenu réside dans le fait qu'elle « permet, lorsqu'elle porte sur un matériau riche et pénétrant, de satisfaire harmonieusement aux exigences de la rigueur méthodologique et de la profondeur inventive qui ne sont pas toujours facilement conciliables » (Quivy et Van

[5] https://www.linkedin.com/groups/4776358
[6] https://www.linkedin.com/groups/8578032
[7] https://www.linkedin.com/groups/4660865
[8] https://docs.google.com/forms/d/1tQHSKW4vI6DdcQXbFvMCHisrpNCEm63LslxwvQHpGbs/viewform?edit_requested=true

Campenhoudt, 2011). En appliquant la méthodologie décrite précédemment, nous avons pu recueillir 60 témoignages, ce qui représente un taux de participation de 23,2%. Ces 60 formulaires remplis par les CHO constituent un corpus de 10 560 mots et 62 053 caractères émergeant de notre enquête et sur lequel nous avons effectué notre travail d'analyse.

4. Présentation des résultats et analyse

4.1. Chief Happiness Officer : une profession majoritairement féminine et très hétérogène

Les premières questions de notre formulaire portent sur des critères sociodémographiques et économiques qui nous ont permis de dresser un premier portrait du « CHO français ». La première statistique que nous avons pu voir émerger du corpus concerne le taux très élevé de féminisation de ce poste : 80% des CHO français ayant répondu à notre enquête sont des femmes. Ce chiffre correspond très exactement à la proportion hommes / femmes de l'échantillon que nous avons constitué où les hommes sont représentés à hauteur de 19,7% (51 profils identifiés et contactés sur LinkedIn) pour 80,3% de femmes (208 profils). Par ailleurs, près des deux tiers des répondants (65%) occupent « officiellement » le poste de CHO, alors que les 35% restants en assurent les missions parallèlement à leur fonction principale. À noter également que seuls 19% des répondants ont une expérience à ce poste de plus de 3 ans, et que l'écrasante majorité (90%) d'entre eux ont obtenu le poste de CHO suite à un recrutement interne, que ce soit suite à une évolution interne (40%), une création de poste (38%) ou le changement de l'intitulé de leur poste précédent (12%). Cela peut laisser entendre que les entreprises préfèrent confier les responsabilités inhérentes à ce poste à un membre de l'organisation qui en connaît les fonctionnements, les valeurs et les équipes. En effet, seuls 6% des répondants ont été recrutés sur des postes de CHO suite à la publication d'une offre d'emploi.

Concernant le niveau de formation des répondants, 70% d'entre eux ont un niveau d'étude supérieur ou égal à Bac+3, et plus de la moitié (53%) sont titulaires d'un diplôme de niveau Bac+5. Si les CHO interrogés viennent de filières très variées, il est intéressant de constater que la filière la plus représentée (44%) est celle de la communication, bien avant le commerce (15%) ou le management (6%). Nous avons également relevé qu'ils complètent cette formation initiale avec différentes sources documentaires réparties comme suit :

« Tableau *1 : sources d'information et de documentation* »	
Ateliers / Conférences	6%
Clubs / Associations	19%
Formations	5%
Livres / Presse	29%
Relations professionnelles	1%
Réseaux sociaux	12%
Sites web référents	28%

Nous voyons ici très clairement que les ouvrages et la presse (29%) ainsi que les sites web référents (28%) sont les principales sources d'information des CHO. Les formations au métier de CHO ne représentent que 5% des réponses collectées : cette donnée illustre à quel point les *Chief Happiness Officers* français sont relativement autonomes dans leur approche du métier et se documentent ou se forment par eux-mêmes.

Notons également que les réseaux professionnels (clubs ou associations) représentent 19% des occurrences présentes dans les verbatim analysés. Ces systèmes d'échange et de

partage de retours d'expérience sont également cités à hauteur de 16% dans les modes d'échanges avec d'autres CHO, dont les principaux sont les réseaux sociaux numériques (41%, avec une très nette prédominance de LinkedIn) et les évènements professionnels (25%). Une fois encore, les formations (2%) ne sont que très rarement citées, ce qui témoigne du fait que cette profession comporte à l'heure actuelle une part importante d'autodidactisme :

« Tableau *2* : *modes d'échanges avec d'autres CHO* »	
Clubs / associations	16%
Communauté Slack	8%
Evènements / Conférences	25%
Formations	2%
Mail	2%
Réseaux sociaux	41%
Sites web / Newsletters	6%

Intéressons-nous maintenant aux profils des organisations au sein desquelles les CHO français évoluent : 72% d'entre eux exercent dans des entreprises basées en région Île-de-France. Et si les secteurs d'activités cités sont très hétérogènes, les plus représentés sont notamment l'informatique et les nouvelles technologies (22%), la communication (14%), la finance (12%), les services (10%), l'industrie (8%) et les ressources humaines (7%). Les effectifs des organisations ayant fait le choix de nommer un CHO sont également très hétérogènes :

« Tableau *3* : *effectif de l'organisation* »	
de 0 à 20 personnes	24%
de 20 à 50 personnes	28%
de 50 à 100 personnes	18%
plus de 100 personnes	30%

Si les CHO sont majoritairement rattachés à la Direction des entreprises (37%), il est intéressant de noter que ce poste peut également dépendre des services ressources humaines (15%), communication (12%), ou n'être rattaché à aucun service particulier (13%) tant les missions d'un CHO se doivent d'être transversales au sein de l'organisation :

« Tableau *4* : *service de rattachement* »	
Aucun	13%
Commercial	10%
Communication	12%
Direction	37%
Financier / Administratif	10%
Marketing	3%
Ressources humaines	15%

Terminons cette présentation générale de notre échantillon en précisant que près de la moitié (47%) des CHO ont le statut cadre, et que 41% d'entre eux sont salariés, 7% sont indépendants et 4% ont le statut d'agent de maîtrise. Ces premières statistiques illustrent à

quel point le métier de CHO est caractérisé par son hétérogénéité, tant par le profil des CHO eux-mêmes que celui des organisations au sein desquelles ils évoluent. Après ce premier panorama statistique, nous proposons de nous intéresser maintenant aux indicateurs, méthodes de récoltes de données, ainsi qu'aux dispositifs communicationnels et informationnels utilisés par les CHO pour évaluer le bonheur au travail.

4.2. Les indicateurs et méthodes de mesure du bonheur au travail utilisés par les Chief Happiness Officers

L'analyse sémantique de notre corpus nous a permis d'identifier que l'indicateur le plus suivi par les CHO est la qualité des communications et des relations au sein des organisations (39%), alors que celui-ci semble le plus subjectif et donc le plus difficile à mesurer. Ce critère est à mettre en relation avec le cursus des répondants à notre enquête qui, comme nous l'avons vu précédemment, sont issus à 44% de la filière communication. Viennent ensuite la fidélisation des salariés (18%), le taux d'engagement des salariés (par exemple le niveau de participation aux évènements ou actions de l'organisation, 13%), l'atteinte d'objectifs commerciaux ou économiques (11%), et enfin l'absentéisme (10%). Il est également intéressant de constater que 5% des CHO interrogés n'utilisent aucun indicateur pour mesurer le niveau de bien-être de leurs collaborateurs.

« Tableau *5* : *indicateurs du " bonheur au travail "* »	
Attrition / Absentéisme	10%
Communications / Relations	39%
Croissance / Objectifs	11%
Engagement / Participation	13%
Turnover / Fidélisation / Evolution	18%
Liberté / Autonomie	1%
Pas d'indicateur	5%
Responsabilités	3%

Une fois ces indicateurs identifiés, nous avons ensuite cherché à déterminer quels sont les outils de collecte de données utilisés par les CHO pour mesurer l'évolution de ces indicateurs, sachant que les canaux de communication ne sont pas les mêmes selon les outils et ne génèrent donc pas les mêmes liens sociaux (Comtet, 2012). Les résultats de notre enquête nous enseignent que l'outil le plus souvent mentionné pour évaluer le niveau de bien-être au travail est le baromètre ou sondage interne, utilisé par plus d'un tiers des CHO en France (36%) pour permettre aux membres des organisation d'auto-apprécier leur niveau de bien-être au travail.

Autre donnée intéressante, 29% des CHO privilégient l'aspect relationnel pour suivre ces indicateurs : les réunions, les entretiens (19%) ainsi que les échanges informels avec leurs collaborateurs (10%). Les applications numériques et les solutions tierces sont également citées par 18% des répondants : parmi celles-ci, le dispositif de communication le plus utilisé est la messagerie instantanée (49%) telle que la plateforme collaborative Slack, citée par 24% des répondants. Les solutions tierces spécialisées dans la mesure du bien-être des collaborateurs représentent quant à elles 36% des outils cités, et l'application OurCompany qui permet de mesurer l'humeur et les émotions au travail est citée par 1 CHO sur 10.

« Tableau *6* : *méthodes de collecte des données* »	
Applications / Solutions tierces	18%
Aucun	10%
Audit	1%
Boîtes à idées	1%
Echanges informels	10%
Enquêtes / Baromètres internes	36%
Mails / Newsletters internes	5%
Réunions / Entretiens	19%

4.3. Fréquence de mesure des indicateurs et méthodes de reporting

Nous avons ensuite cherché à étudier la fréquence de mesure des indicateurs du bonheur au travail. Plus de la moitié (55%) des CHO interrogés privilégient une fréquence quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle. Ils sont 27% à mesurer leurs indicateurs plusieurs fois par an, et 18% d'entre eux font le choix d'une fréquence annuelle ou supérieure :

« Tableau *7* : *fréquence de mesure des indicateurs* »	
Quotidien / En continu	20%
Hebdomadaire	12%
Mensuel	23%
Bimestriel	4%
Trimestriel	17%
Semestriel	6%
Annuel	17%
Biennal et plus	1%

Ce travail mené en collaboration avec l'ensemble des acteurs de l'organisation implique *de facto* une structuration des activités et des processus communicationnels (Comtet, 2012). Ceci explique que les méthodes de reporting varient en fonction du public visé. Lorsque les CHO doivent rendre compte de leurs analyses à la direction, ceux-ci privilégient majoritairement les réunions et les présentations orales (37%) ainsi que les supports de présentation numériques tels que les diaporamas Powerpoint (27%). Fait notoire, alors que nous avons vu précédemment que 37% des CHO sont rattachés à la direction de leur organisation, 16% d'entre eux ne partagent jamais les données collectées avec leur direction :

« Tableau *8* : *méthodes de reporting auprès de la direction* »	
Applications	5%
Aucun	16%
Email	11%
Intranet	1%
Rapports / Présentations	27%
Réseaux sociaux	3%
Réunion / Présentation orale	37%

Lorsque les CHO souhaitent partager leurs résultats ou leurs analyses avec leurs collaborateurs, ils sont 29% à privilégier des dispositifs relationnels favorisant les communications interpersonnelles tels que les réunions (22%) et des évènements internes tels que des ateliers, séminaires ou petits déjeuners (7%). Un quart des répondants (25%) citent des dispositifs de communication interne tels que l'intranet, des évènements ou l'affichage. L'utilisation de messageries ou de plateformes sociales numériques internes arrive en troisième position, ces dispositifs étant cités dans 21% des réponses obtenues. Fait surprenant, 11% des CHO interrogés ne partagent jamais leurs résultats ou observations aux autres membres de l'organisation :

« Tableau *9* : *méthodes d'information des salariés* »	
Application	11%
Aucun	11%
Communication interne (magazine, affichage)	8%
Evènements internes	7%
Intranet / Newsletter interne	10%
Mail / Messagerie interne / Réseaux sociaux professionnels	21%
Présentations / Infographies	10%
Réunions	22%

4.4. Définition des objectifs à atteindre et nature des actions engagées

Les questions suivantes visaient à étudier la nature des objectifs fixés et des actions engagées par les CHO. À la question à choix numérique « *Vos missions sont-elles clairement définies ?* », les CHO ont attribué une note moyenne de 7/10, et l'analyse des commentaires des répondants fait émerger une grande autonomie dans la définition des objectifs. Nous avons pu confirmer cette première analyse qualitative par une analyse quantitative des réponses apportées à la question « *Vous sentez-vous autonome dans vos missions ?* », à laquelle les répondants ont attribué en moyenne une note de 8,2/10, alors que les modes de management reposent habituellement sur des activités contrôlées (Comtet, 2012). Nous avons pu ensuite définir 6 catégories d'objectifs réparties comme suit :

« Tableau *10* : *objectifs fixés* »	
Améliorer l'image et renforcer les valeurs de l'entreprise	10%
Améliorer la communication et la cohésion	22%
Améliorer la gestion des ressources humaines	19%
Améliorer le Bonheur au travail / Bien-être des collaborateurs	30%
Améliorer les conditions de travail / réduire le stress	14%
Renforcer la productivité / Chiffre d'affaire	5%

Nous voyons que l'amélioration du bien-être de leurs collaborateurs (concept global qui englobe et dépend également des autres objectifs cités) est bien l'objectif principal, cité dans 30% des réponses analysées. L'amélioration de la communication (22%) et de la gestion des ressources humaines (19%) viennent respectivement en deuxième et troisième position. Notons que l'objectif d'augmentation de la productivité ou du chiffre d'affaire n'est cité que dans 5% des cas, ce qui laisse entendre que cet objectif n'est pas la mission principale des

CHO interrogés dans le cadre de notre étude. Enfin, les répondants ont attribué la note moyenne de 7,5/10 à la question « *Ces objectifs vous semblent-ils atteignables ?* », ce qui témoigne d'une réelle confiance en leur capacité à pouvoir améliorer concrètement le bien-être de leurs collaborateurs. Nous avons obtenu une note similaire à la question « *Vos résultats et analyses sont-ils pris en compte par vos responsables ?* » (7,5/10). Cette confiance est toutefois à pondérer car à la question « *Votre direction met-elle à votre disposition des moyens (financiers, matériels, humains) suffisants pour les atteindre ?* », les répondants sont plus mesurés et attribuent une note moyenne de 6,5/10. Nous avons pu classer les actions engagées par les CHO en 9 catégories principales :

« Tableau *11* : *types d'actions engagées par les CHO* »	
Achats / Aménagement du lieu de travail	12%
Audit externe	2%
Difficultés à mettre en œuvre des actions	5%
Échanges / Brainstormings / Réunions	15%
Évènements internes pour renforcer la cohésion	26%
Formations	8%
Organisation des tâches / Modes de travail	20%
Prévention des risques	3%
Programmes d'engagement interne	9%

Les évènements internes (ateliers, séminaires, activités) sont perçus par les répondants comme les principaux leviers d'amélioration du bonheur dans les organisations et sont cités dans plus d'une réponse sur quatre (26%). Les modes d'organisation du travail (télétravail, outils collaboratifs, répartition des tâches, gestion des congés, etc.) sont cités dans 20% des cas, et les actions visant à favoriser la communication interne et les interactions entre les collaborateurs à hauteur de 15%. Notons que dans 5% des réponses analysées, des difficultés à engager des actions concrètes sont évoquées par les participants. Les trois grandes catégories de difficultés que nous avons pu identifier dans les verbatim sont les contraintes budgétaires (46%), la mauvaise définition des objectifs (27%) et le caractère non-prioritaire accordé à ces objectifs par la direction (27%).

5. Les Chief Happiness Officers sont-ils heureux au travail ?

La dernière partie de notre questionnaire avait pour objectif de nous permettre de répondre à la seconde partie de notre problématique et nous a permis d'étudier dans quelles mesures les dispositifs info-communicationnels et relationnels mis en œuvre par les CHO participent à leur propre bonheur au travail. À la question « *Vos conditions de travail (lieu, horaires, avantages, rémunération, etc.) sont-elles satisfaisantes ?* », les CHO interrogés semblent globalement satisfaits et attribuent une note moyenne de 7,5/10.

Afin d'identifier quelle est la position hiérarchique « ressentie » par les CHO au sein de leur organisation, nous avons étudié leurs réponses à cette double question « *Comment décririez-vous votre place au sein de l'entreprise et la qualité de vos relations avec vos collègues ?* ». Ceci nous a permis de faire ressortir que dans 52% des cas les CHO estiment avoir une réelle utilité et une action positive, ainsi qu'une position centrale dans 27% des cas. Notons toutefois que plus d'un CHO sur six (16%) considère ne pas avoir « sa place » ou un rôle insuffisamment reconnu :

« Tableau *12* : *place ressentie au sein de l'organisation* »	
Mission positive et utile	52%
Pas clairement définie / mal reconnue	16%
Position centrale / transversale	27%
Rôle "familial"	5%

Il nous paraît également tout à fait intéressant de constater que dans 5% des réponses analysées, le vocable employé par les CHO est emprunté au registre familial ou affectif (« *rôle de mère/maman* », « *travailler avec des personnes que l'on aime* », etc.) ce qui témoigne des dimensions affective et émotionnelle inhérentes à ce poste. Les deux dernières questions de notre enquête portaient plus spécifiquement sur la passion et le bonheur au travail des CHO. Les notes assignées par les répondants aux questions « *Êtes-vous passionné(e) par votre métier ?* » (8,8/10) et « *Êtes-vous un(e) HAPPY Chief Happiness Officer ?* » (8,2/10) confirment l'analyse de résultats de la question précédente et témoignent du fait que les représentants de cette profession interrogés dans le cadre de ce travail de recherche déclarent très majoritairement être « passionnés » par leur métier et « heureux au travail ». Mais un responsable du bonheur au travail peut-il s'autoriser à affirmer ne pas être heureux au travail ? En guise de conclusion, nous souhaitons maintenant nuancer les résultats obtenus en présentant quelques-unes des limites que nous avons identifiées tout au long de ce travail de recherche.

6. Limites et apports de notre travail de recherche

L'une des premières limites que nous souhaiterions exposer concerne les niveaux de satisfaction élevés que nous avons pu constater. Ceux-ci peuvent en effet être relativisés du fait qu'ils puissent être le fruit d'une « stratégie de présentation de soi à autrui » (Buscatto, 2003). Même si notre questionnaire était anonyme, nous sommes entrée en relation directe avec l'ensemble des répondants. À l'ère du soupçon dans les relations interpersonnelles (Lardellier, 2010), certains ont demandé plus d'informations sur l'objectif de cette enquête et ont pu être amenés à orienter leurs propos pour ne pas nuire à l'image de leur organisation dans la perspective d'une publication des résultats. Une autre difficulté que nous avons rencontrée est que certains profils affichant le statut de CHO ne l'étaient pas véritablement comme en attestent ces quelques verbatim : « *j'aimerais le devenir très prochainement !* » ; « *je recherche activement ce type de poste* » ; « *j'ai suivi une formation mais je n'ai jamais exercé* » ; « *je suis en train de créer ma société en tant qu'indépendant* ; etc. Le fait qu'il n'existe à ce jour aucun diplôme académique préparant directement au métier de CHO et que nos résultats ont révélé un niveau élevé d'autodidactisme nous a conduit à écarter les CHO « autoproclamés ». En effet, LinkedIn peut être considéré comme « un construit symbolique, subjectif, en partie déterminé par l'histoire personnelle de l'individu » (Mésangeau et Povéda, 2013), et ne reflétant pas toujours exactement la réalité. Enfin, le fait d'avoir choisi le réseau social professionnel Linkedin comme terrain de recherche unique pour constituer notre échantillon implique de prendre en compte que cette plateforme ne référence certainement pas l'ensemble des CHO de France de manière exhaustive, ce qui limite nécessairement la représentativité de nos résultats. Nous légitimons toutefois notre choix par la simplicité d'utilisation et l'efficacité de LinkedIn pour entrer en relation avec d'autres personnes et médiatiser rapidement et largement notre questionnaire en ligne.

Par ailleurs, la diversité des données collectées nous a conduit à faire appel à différentes méthodes d'analyse (sémantique, lexicologique, qualitative et quantitative) pour dégager des catégories de données pertinentes et des résultats signifiants. Malgré tout le soin et la rigueur scientifique apportés à notre travail d'analyse, le risque interprétatif demeure réel compte tenu de la dimension subjective de notre objet de recherche. En tentant d'interpréter les concepts évoqués par les répondants afin de les catégoriser, nous avons pu (au moins à la marge) dénaturer le sens que souhaitaient donner les répondants à certaines expressions ou notions. Une réponse perçue comme identique peut en effet renvoyer à des réalités très différentes. De plus, nous avons effectué un traitement statistique question par question, sans réaliser de tableau croisé dynamique ; à l'avenir, un tel traitement pourrait nous permettre de faire émerger des corrélations entre les différentes données que nous avons présentées (comme par exemple le lien entre l'ancienneté et le niveau de bonheur déclaré, ou l'influence de la taille de l'entreprise sur l'atteinte des objectifs). Enfin, la principale limite réside à nos yeux dans la tentative de vouloir quantifier et interpréter des notions parfois aussi abstraites que l'écoute, la confiance, la bienveillance ou le bonheur. C'est pourquoi il nous semble indispensable de compléter notre première approche du « bonheur au travail » par des entretiens exploratoires semi-directifs menés auprès des CHO interrogés dont les retranscriptions pourraient être exploitées scientifiquement dans le cadre d'un nouveau travail de recherche.

Mais au-delà des limites que nous venons d'énoncer, et compte tenu de la richesse des données récoltées, nous considérons que nos résultats d'analyse peuvent être considérés comme représentatifs de la profession telle qu'elle est exercée en France, à savoir d'une grande hétérogénéité. Le travail de recherche que nous avons effectué avait comme objectif principal d'introduire pour la première fois le « bonheur au travail » dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication en tant qu'objet d'étude à part entière et dans toute sa complexité, en tenant compte de ses dimensions subjective, relationnelle et émotionnelle. En effet, il n'existe pas à l'heure actuelle de définition scientifique du bonheur au travail pour la simple et bonne raison que chaque système organisationnel est régi par ses propres normes, objectifs et valeurs, et que les relations interpersonnelles « tirent leur sens de leur contexte » (Lardellier, 2010). Il est donc préférable d'envisager le bonheur au travail comme la qualité émergente du système d'interactions résultant de la qualité des flux communicationnels et informationnels au sein de l'organisation. Vouloir manager le bonheur implique de tenir compte de cette complexité et à admettre au préalable que « certains aspects de la réalité échappent à notre entendement » (Genelot, 2001).

Bien que l'apparition de la profession de CHO en France soit relativement récente, cette étude nous a permis de mettre en évidence les dispositifs info-communicationnels, relationnels et interactionnistes mis en œuvre par les CHO pour évaluer les indicateurs du bonheur au travail et agir en retour sur ceux-ci afin de tenter d'améliorer le bien-être au travail de leurs collaborateurs. Nous avons également relevé dans les témoignages que nous avons analysés que le bien-être au travail est très peu utilisé par les CHO dans une optique productiviste. *A contrario*, ils semblent très majoritairement mobilisés pour tenter de garantir à chaque membre de l'organisation un niveau de bien-être satisfaisant qui participera au bien-être collectif. Naturellement, les CHO n'ont pas à leur disposition une recette infaillible du bonheur en entreprise : ce dernier ne peut ni « se décréter, ni se normaliser, encore moins se prescrire » (Ely et Metge, 2016). Par sa dimension intrinsèquement subjective, nous voyons dans l'introduction du bonheur dans la sphère professionnelle un risque d'imposition supplémentaire de valeurs auxquelles chaque collaborateur devrait se conformer. En cherchant à imposer une certaine vision du bonheur à leurs collaborateurs, les *Chief Happiness Officers* risqueraient paradoxalement de générer du stress, voire de l'exclusion. Mais la présence même d'un CHO au sein de l'organisation peut également être considérée

comme un signal positif envoyé à l'ensemble des (futurs) employés, leur indiquant que leur bien-être est et sera une préoccupation pour laquelle sont mobilisées des ressources humaines et financières. Les actions mises en œuvre par les CHO participent à l'émergence d'un modèle de management plus collaboratif où les modes de communication et d'échange des informations deviennent plus horizontaux.

Car au-delà de la quête vaine d'un bonheur organisationnel global et absolu, et loin des « conseils diététiques, des conseils pour arrêter de fumer, des séances de massage ou de méditation » (Linhart, 2017), c'est à nos yeux la dimension eudémonique et du sens donné au travail des CHO dont il s'agit ici davantage : la qualité des échanges et des relations nourrit la confiance mutuelle à tous les niveaux de l'organisation et le « don de soi » (Alter, 2010) donne un sens véritable au travail individuel et collectif. Sans pouvoir être encore considéré à nos yeux comme une « science » et encore moins comme un « devoir », le bonheur au travail est en passe de devenir un « droit » (Guibet-Lafaye, 2009) et amorce un changement de paradigme organisationnel (Kuhn, 2008). Car incontestablement, le bonheur s'est durablement immiscé au sein des organisations en devenant un nouvel objectif (Mousli, 2016). Nous y voyons un objet d'étude inépuisable et surtout une nouvelle opportunité d'appeler les chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication à dialoguer avec d'autres disciplines comme la sociologie et les sciences de gestion pour tenter d'en appréhender toute la complexité.

Références bibliographiques :

Norbert Alter, *Donner et prendre, La coopération en entreprise*, La Découverte, 2010, 238 pages.

Christian Baudelot et Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, 2003, 350 pages.

Marie Buscatto, « Sociologie du travail », *L'Année sociologique*, n° 53, 2003, p. 537-555.

André Comte-Sponville, *Sens du travail, bonheur et motivation, philosophie du management*, 2011 [en ligne]. Conférence de rentrée AudenciaTV. À partir de l'URL http://www.youtube.com/watch?v=TBuRaS1L6aI [consulté le 10 août 2017].

Isabelle Comtet, « Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ? », *Communication et organisation*, n°42, 2012, p. 61-72.

Marie Duru-Bellat, *Y-a-il une science du bonheur ?*, 2009 [en ligne]. La Vie des Idées. À partir de l'URL http://www.laviedesidees.fr/Y-a-t-il-une-science-du-bonheur.html [consulté le 7 février 2018].

Frédéric Ely, « Intelligence économique et communication interne », *Communication et organisation*, n°42, 2012, p. 91-106.

Frédéric Ely et Marielle Metge, « Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant », *Communication & Organisation*, n° 49, 2016, p. 219-237.

Marie-Pierre Feuvrier, « Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? », *Management & Avenir*, n° 68, 2014, p. 164-182.

Isabelle Galois-Faurie, « La construction de l'engagement dans le secteur de l'intérim », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°8, 2013, p. 71-87.

Pauline Gandré, « Le bonheur : économie et vie quotidienne », *Idées économiques et sociales*, n° 156, 2009, p. 6-13.

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Seuil, 2015, 288 pages.

Dominique Genelot, *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP Consulting, 2001, 372 pages.

Martine Girod-Séville et Véronique Perret, « Fondements épistémologiques de la recherche », *in* Raymond-Alain Thietart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, p. 13-33.
Michèle Grosjean et Michèle Lacoste, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, PUF, 1999, 240 pages.
Caroline Guibet-Lafaye, *Penser le bonheur aujourd'hui,* Presses universitaires de Louvain, 2009, 116 pages.
Nadia Hassani, *Résolution des problèmes de communication dans les organisations : de l'approche de Palo Alto à l'intervention écosystémique*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paul Valéry Montpellier 3, 2014.
Thomas Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 2008, 284 pages.
Pascal Lardellier, « Un certain libéralisme relationnel... Des mésusages de la "communication" dans les organisations », *Revue du MAUSS*, n° 35, 2010, p. 571-585.
Richard Layard, *Le prix du bonheur*, Armand Colin, 2007, 320 pages.
Patrick Légeron, *Le stress au travail*, Odile Jacob, 2014, 200 pages.
Danièle Linhart, « La subordination au travail… : entre consentement et contrainte ? », *Sud/Nord*, n° 27, 2017, p. 223-240.
Julien Mésangeau et Arnaud Povéda, « Analyser l'adoption des réseaux socionumériques professionnels : entre approche pragmatiste et étude de la dimension symbolique des usages », *Études de communication*, n°41, 2013, p. 181-194.
Marc Mousli, « Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? », *L'Économie politique*, n°71, 2016, p. 40-52.
Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 2011, 284 pages.
Hartmut Rosa, *Accélération, une critique sociale du temps,* La découverte, 2010, 480 pages.
Thomas Stenger et Alexandre Coutant, « Les sites de réseautage professionnels au service du marketing : le cas Viadeo. Entrevue avec Olivier Fecherolle », *Communication et organisation,* n°43, 2013, p. 283-289.
Jean-Jacques Wittezaele, *La double contrainte. L'influence des paradoxes de Bateson en sciences humaines*, De Boeck, 2008, 268 pages.