

# LE BIEN ÊTRE: UNE POLITIQUE EN ÉVOLUTION / WELL-BEING: A DYNAMIC POLICY

Jean Philippe RESTOUEIX  
Conseil de l'Europe  
Octobre 2024

- ▶ **Qui parle? / Who speaks out?**
  - ▶ **D'où? / From where, from what position?**
    - ▶ **I. des principes et une histoire / principles and history**
    - ▶ **II. des outils multiples/ multiple tools**
    - ▶ **III. des défis qui demeurent / remaining challenges**
- 

# DE QUELQUES PRINCIPES GÉNÉRAUX / SOME GENERAL PRINCIPLES

- ▶ On travaille mieux si on est bien dans son travail/ We work better if we feel at ease in our work environment
- ▶ Les facteurs de bien-être/ mal être au Travail sont multiples et rarement mono causal / Well-being/unhappiness at work depends on multiple factors and is rarely based on a single issue
- ▶ Les coûts humains d'une mauvaise gestion des risques psycho sociaux sont un vrai défi pour les organisations, spécialement pour le Conseil de l'Europe, une organisation ancrée dans la défense de la démocratie, l'État de Droit et les Droits humains/ The human costs of bad management of psycho-social risks are a real challenge for international organisations, particularly for the Council of Europe, an organisation dedicated to working for democracy, the rule of law, and human rights
- ▶ Aucune organisation ne peut assumer ne rien faire / No organisation can allow itself to do nothing
- ▶ Toutes les questions de bien être ne sont pas des questions de harcèlement. Le bien être est aussi en lien avec la civilité, avec l'attention que nous portons les uns aux autres (Voir et écouter les collègues, dire bonjour, ne pas être grossier dans les interventions...) / Not all issues impacting on well-being are linked to harassment. Well-being is also tied to politeness, to the attention we can each give to others (See and listen to one's colleagues, simply say "Good morning", do not use offensive language when speaking...)

# IL ÉTAIT UNE FOIS.../ ONCE UPON A TIME

- ▶ Des hurlements dans les couloirs ou au téléphone / Shouting in the corridors or on the phone
- ▶ Des bouteilles dans les placards/ Bottles (of alcohol) in our office cupboards
- ▶ Des coins sombres / Dark corners
- ▶ Des propos grivois tenus publiquement / Sexual and sexist language
- ▶ Des langages grossiers tenus publiquement / Rude remarks made publicly
- ▶ Surtout ne pas en parler ! / Above all, don't speak about it !

- ▶ 44,9% de participation (1413/3144) (largement des femmes 72,2%)
- ▶ 57% en situation de fragilité (handicap, situation personnelle, problème de santé,...) (benchmark 33%)
- ▶ 55% se disent stressé.es (benchmark 44%)
- ▶ 67% sont satisfait.es des relations au sein de leur équipe (benchmark 55%)
- ▶ Mais 17,90% déclarant avoir subi un harcèlement moral au travail et 4% déclarent avoir vécu une situation de harcèlement sexuel et/ou des agissements sexistes dans leur vie professionnelle
- ▶ Et 33,20% déclarent avoir été victime ou témoin de comportements inacceptables au travail contraires aux valeurs fondamentales
- ▶ Enfin à la question : « mon organisation s'engage efficacement en faveur du bien-être au travail » 57,10% se disent « d'accord/plutôt d'accord » et 38,30% « plutôt pas d'accord/ pas d'accord »

## QUELQUES DONNÉES DE LA DERNIÈRE ENQUÊTE SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL

- ▶ Participation rate of 44,9% (1413/3144) (mostly women 72,2%)
- ▶ 57% consider themselves to be in a difficult situation (disability, personal situation, health issues...) (benchmark 33%)
- ▶ 55% say they are stressed (benchmark 44%)
- ▶ 67% find the relationships in their team to be satisfactory (benchmark 55%)
- ▶ However, 17,90% state that they have suffered from moral harassment at work and 4% state that they have experienced a situation of sexual harassment and/or sexist misconduct in their professional life
- ▶ And 33,20% state that they have been a victim of or witness to unacceptable behaviour at work, behaviour in contradiction to our fundamental values
- ▶ Finally, in response to the question "My organisation is effectively engaged in favour of well-being at work", 57.10% replied agree/somewhat agree and 38.30 % replied disagree, somewhat disagree)

SOME STATISTICS FROM THE LATEST  
QUESTIONNAIRE ON WELL-BEING AT WORK

- ▶ **Confidential counsellors / *Personnes de confiance***
- ▶ **Mediators / *Médiateurs***
- ▶ **Social welfare officer / *Assistante sociale***
- ▶ **Equal opportunities and non-discrimination advisor / *Conseillère à l'égalité des chances***
- ▶ **Occupational doctors / *Médecins du travail***
- ▶ **Psychologist / *Psychologue***
- ▶ **Ethics officer / *Conseiller en éthique***
- ▶ **Staff representatives / *Représentants du Personnel***

SEVERAL TOOLS WITHIN AN AFFIRMED  
FRAMEWORK OF ZERO TOLERANCE / UNE  
MULTIPlicité D'OUTILS DANS UN CADRE AFFIRMÉ  
DE ZERO TOLERANCE

- ▶ Les organisations internationales ne vivent pas dans des bulles et les cadres généraux de la perception des relations de travail et des ressources humaines au sein de nos sociétés trouvent échos au sein de nos organisations
- ▶ Une perpétuelle adaptation aux innovations technologiques, aux discours dominants quant au « travail »: du coup réfléchir le « bien-être » s'est forcément tenter de penser une réalité fluctuante
- ▶ Dans un contexte multiculturel, intergénérationnel; le bien être est un des critères d'attractivité d'une organisation
- ▶ Mais...
  - ▶ Déplacer la victime
  - ▶ Donner une promotion au manager toxique
- ▶ Pour le Conseil: on n'est pas pire mais on devrait être meilleur !
  - ▶ Tous les instruments sont en place
  - ▶ Le narratif officiel est clairement sur « zéro tolérance »
  - ▶ Paradoxes:
    - ▶ La multiplicité des outils risque diminuer la confiance dans ces outils « si je parle est ce que cela va améliorer ma situation?
    - ▶ Le décalage entre les idéaux et la pratique peut être source de frustrations, de souffrance

POURQUOI FERMER LES YEUX N'EST PAS / N'EST PLUS UNE SOLUTION

- ▶ International Organisations do not exist in a special bubble, and the general frameworks regarding workplace relationships and human resources which prevail in our societies will always be reflected inside our organisations.
- ▶ A never ending requirement to adapt to new technologies, and to constant references to "work" and "productivity", mean that any reflection and consideration of well-being necessarily requires one to take into account a constantly changing "reality".
- ▶ Given our multicultural, intergenerational environments, well-being at work is an important criterion for attracting people to work for our organisations
- ▶ However..
  - ▶ Reassigning the victim to another team
  - ▶ Promoting a "toxic" manager
- ▶ The Council of Europe is not the worst, but we should be better!
  - ▶ All the tools are in place
  - ▶ The clearly stated official narrative is one of "zero tolerance" is L
  - ▶ Paradoxically
    - ▶ The existence of multiple tools can diminish confidence in their efficacy - "If i speak up will ?it really improve my situation?"
    - ▶ The gap between our ideals and daily practice can be in itself a source of frustration and unease..

WHY CLOSING ONE'S EYES TO THE SITUATION  
IS NOT/NO LONGER A SOLUTION

- ▶ Il y a eu des évolutions / Change has occurred...
  - ▶ Ecoute / People are heard/listened to
  - ▶ Prise en compte / Issues and difficulties are taken seriously
  - ▶ Multiplicité des outils/ a number of tools have been developed
- ▶ Que les agent.es ne craignent plus de parler... / Ideally, staff members should no longer be afraid to speak up....
- ▶ S'atteler à la question de la confidentialité absolue des questions liées aux situation de non-bienveillance: que le réseau bien être, dans le respect de la confidentialité de certains de ses acteurs, le lieu de partage des informations et soit lui-même considéré comme un espace confidentiel / We need to address the issue of absolute confidentiality regarding situations of failure to show respect - while acknowledging the duty of some members of the well-being network to respect absolute confidentiality of individuals, the network must be one where information can be shared and thus should be in itself considered as a confidential space,
  - ▶ Passer à une opérationnalité Moving on :
    - ▶ importance de l'intelligence émotionnelle / Importance of emotional intelligence:
      - ▶ responsabilité de chacun.e / it's everyone's responsibility
      - ▶ une responsabilité des managers en charge du zéro tolérance / responsibility of managers to ensure respect of the zero tolerance principle:

AU MILIEU DU GUÉ...  
AT A CROSSROADS.....

- ▶ Passer à une opérationnalité/Moving on:
  - ▶ Reconnaître que le management toxique peut avoir un caractère systémique / Recognise that toxic management can be a systemic problem
  - ▶ Reconnaître que certains managers n'ont pas les qualités humaines et professionnelles pour accomplir leurs tâches / Recognise that some managers do not possess the human and professional capacity to accomplish their managerial tasks
  - ▶ Reconnaître celles et ceux qui ne savent pas et qui veulent apprendre et les quelques autres... / Recognise those who do not know how and wish to learn and on the other hand some others ...
  - ▶ Arrêter de croire que si les délégués du personnel, les syndicats signalent des managements toxiques que c'est un refus de toute hiérarchie: c'est reconnaître que certains managers n'ont pas le minimum de savoir être pour accomplir leurs tâches.../ Stop considering that when staff representatives or trade unions alert the Organisation to a situation of "toxic" management – this is not a refusal of all hierarchy – it is simply asking the Organisation to recognise that certain managers do not have the competence to carry out their tasks...

AU MILIEU DU GUÉ  
AT A CROSSROADS

- ▶ La DRH doit être en capacité de contribuer au traitement des problèmes / Human Resources must be enabled to contribute to dealing with these problems:
  - ▶ Tirer les conséquences sur l'évolution des carrières des managers concernés / Draw the necessary conclusions regarding the career development of the managers concerned
  - ▶ Etre le garant du système et de la confiance dans le système / Be the guarantor of the system and of trust in the system
  - ▶ Garantir l'accessibilité du système / Ensure accessibility of the system
  - ▶ Assister les agent.es dans le choix des outils / Help staff members in their choice of tools
- ▶ Des signes importants / Some important signs:
  - ▶ Module de formation aux futurs managers : un module sur le Bien-être / The current management training programme includes a module on well-being at work
  - ▶ Evaluation 360°/360° evaluation system

AU MILIEU DU GUÉ...  
AT A CROSSROADS...