



Module 3: GESTION DE LA DIVERSITE

Copyright 2014 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). All rights reserved.

CARE grants permission to not-for-profit organizations engaged in humanitarian and development activities to reproduce this work, in whole or in part, for noncommercial purposes in connection with such activities. This work is not to be sold, rented, leased, or used for advertising or other promotional purposes without CARE's express written consent.

As a condition to CARE granting permission to reproduce this work, the following notice shall appear conspicuously with any and all reproductions: "CARE's Gender Equity and Diversity Training Materials. Copyright 2014 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). Used by Permission."

MODULE 3

GESTION POUR LA DIVERSITE

Ce module est construit sur les deux précédents ateliers sur la diversité au sein du personnel, 101 et 201 en explorant plus spécifiquement comment un directeur peut appliquer les compétences en diversité dans la gestion de ses employés, et comment utiliser les diverses ressources dans une équipe pour renforcer l'efficacité de cette équipe.

Ce module a pour objectif de:

- Engager les participants dans l'apprentissage continu des compétences en matière de diversité;
- Essayer de provoquer des réactions et d'intégrer une vaste gamme de perspectives et d'approches au sein d'une équipe ;
- Gérer la dynamique des relations de pouvoir dans un environnement de travail diversifié ;
- Transférer la formation dans la situation de travail.

Note: Module 3 comporte une Annexe de Notes et s'accompagne d'un Manuel du Participant

Table des Matières

LISTE DE POINTAGE DES DOCUMENTS DE PREPARATION	142
ECHANTILLON D'ORDRE DU JOUR POUR UNE SEANCE D'UNE JOURNEE ET DEMIE	143
1 ^{ER} JOUR ACTIVITE 1 : ACCUEIL ET INTRODUCTION	144
ACTIVITE 2: GESTION DE LA DIVERSITE	145
ACTIVITE 3: CHASSE AU TRESOR	148
ACTIVITE 4: METTRE L'ACCENT SUR LA COMPETENCE N° 1 : SENSIBILITE AUX DIFFERENTES VISIONS DU MONDE SUR LA CULTURE	149
ACTIVITE 5: METTRE L'ACCENT SUR LA COMPETENCE N°2 :EVEILLER LA PRISE DE CONSCIENCE DES DYNAMIQUES DE POUVOIR	153
ACTIVITE 6: METTRE L'ACCENT SUR LA COMPETENCE N°3 :PROMOUVOIR L'APPRENTISSAGE ET L'EFFICACITE .	156
JOUR II ACTIVITE 7: COMPETENCES IV ET V: PRETER ATTENTION AUX MULTIPLES OBJECTIFS DANS LA GESTION D'UNE EQUIPE DIVERSIFIEE	158
ACTIVITE 8: AUTO – EVALUATION	162
ACTIVITE 9: CONCLUSION	164
FICHE DE SCENARIO A	166
FICHE DE SCENARIO B	167
FICHE DE SCENARIO C	169
FICHE DE SCENARIO D.....	170
FICHE DE SCENARIO E	172
FICHE DE SCENARIO F	174
FICHE DE SCENARIO G.....	175

LISTE DE POINTAGE DES DOCUMENTS DE PREPARATION

1. Photocopiez le Manuel du Participant pour le Module 3 à distribuer pendant la séance de formation.
2. Si les participants n'ont pas lu l'article de Thomas et Ely distribué dans le Module II, vous pouvez leur envoyer une copie par e-mail pour lecture préliminaire.
3. Préparez les documents sur les flipcharts:
 - La philosophie de CARE en matière de management(gestion)
 - Trois paradigmes de Gestion de la Diversité
 - Règles du jeu
 - Matrice du Groupe Dominant- Subordonné
 - Bas Contexte par rapport à Contexte Elevé
 - Objectif de Prisme de la Diversité
 - Matrice des Styles de Travail
 - Matrice Tâche- Maintenance
 - Quatre Styles de Prise de Décision
4. Préparez les copies des feuilles distribuées aux participants pendant la formation:
 - Etudes de cas¹
 - Scénario des Performances
 - Scénario d'orientation professionnelle
 - Présence de CARE au sein de la communauté
 - Formulaires d'évaluation

¹ Note: Ces études de cas ont été conçues sur les scénarios de travail aux Etats-Unis. Nous recommandons fermement le développement des études de cas qui sont plus appropriées à un contexte du Bureau de Pays. N'utilisez ces cas que sous forme d'exemples d'illustration.

Echantillon d'ordre du Jour pour une Séance d'une Journée et demie

Premier Jour – Toute la Journée

I.	Introductions	9-9:20am
II.	Gestion pour la Diversité	9:20-10
III.	Chasse au Trésor de la Diversité	10 – 10:45
IV.	Pause	
V.	Compétence I – Explorer les Différences Culturelles	11-12:30pm
VI.	Déjeuner	
VII.	Compétence II – Dynamiques de Pouvoir	1:15-2:30
VIII.	Pause	
IX.	Compétence III –Apprentissage et Efficacité	2:45 – 3:45
X.	Clôture et Réflexions sur les Leçons de la Journée	3:45 – 4:30

Deuxième Jour-- ½ Journée

I.	Introduction et réflexion sur les leçons de la Journée Précédente	9 – 9:15am
II.	Incorporer les idées diversifiées dans la prise de décision	9:15– 11:00
	i. Révision de tous les objectifs	
	ii. Expliquer les styles de prise de décision	
	iii. Etude de cas sur la Présence de CARE au sein de la Communauté – Jeu de rôle pour un directeur	
III.	Pause	
IV.	Outil d'Auto - évaluation et Engagement Personnel	11:15-11:45
V.	Clôture du cercle et des réflexions	11:45-12:15

Première Journée I Activité N° 1: Accueil et Présentations

But	Commencer l'événement; Former le cercle du groupe ; Briser la Glace; Prendre connaissance.
------------	---

Instructions

1. Le facilitateur commence sa séance de formation par l'accueil des participants, en soulignant l'importance de la parité Homme-femme et de la diversité (GED) à l'organisation et la valeur de ce programme de formation dans le renforcement de la prise de conscience de l'apport de ces questions à l'efficacité de CARE.
2. Cet accueil est important pour créer un climat serein favorable au dialogue au cours de l'atelier de formation. Quelques idées pour obtenir des explications sur la personne qui fait partie de la communauté d'apprentissage :
 - Demandez à chacun de se présenter aux autres et de leur parler de l'expérience qu'il a vécue et qui est inconnue de nul autre dans la salle ;
 - Demandez à chaque individu de décrire quelque chose dont il se sent fier.
3. Préparez un flipchart des règles du jeu et examinez-les brièvement. Voir Module I et II à titre d'exemples.



**Durée
30 Min**


Conseils du Facilitateur

- Il est important que le personnel de CARE présente les facilitateurs.
- Il est important de s'assurer de la présence des superviseurs dans la salle et de leurs rapports directs avec les participants. Mettez l'accent sur l'honnêteté et l'ouverture compte tenu de cette tension éventuelle.

Activité 2: Gestion pour la Diversité

But	Approfondir la compréhension de l'importance de la diversité au niveau de la pratique de gestion et des valeurs intrinsèques de CARE, et explorer le paradigme apprentissage et efficacité.
------------	--

Instructions

1. Expliquez que ce cours est le troisième module dans un programme à quatre parties sur la diversité. Expliquez aux participants que le premier cours éveille la conscience quant aux multiples dimensions de la diversité, le deuxième examine en détail les trois domaines de la diversité que sont : le genre, la race et la culture tandis que le troisième met l'accent sur la façon dont on peut intégrer avec efficacité la diversité dans tous nos actes en vue de renforcer notre efficacité.
- 

**Durée
30 Min**
2. Passez en revue les objectifs de cette formation.
 3. Soulignez que "Gestion pour la Diversité" est intégré dans la Pratique de Management de CARE. Passez en revue les règles de base de la gestion des gens à CARE, les règles qui soulignent l'importance du rôle que doit jouer un directeur pour mettre en place un environnement favorable au travail. Renvoyez les participants à la Fiche d'Info A *Pratiques de Management* dans le manuel du Participant et faites-en une brève révision avec les participants. Soulignez que ces pratiques ont été adoptées par l'Equipe de Direction de CARE.
 4. Passez en revue les valeurs intrinsèques de CARE, à savoir: Respect, Intégrité, Engagement et Excellence. Demandez aux participants de dire en quoi ces valeurs intrinsèques se rapportent à la diversité et comment la promotion de la diversité cadre avec la mise en pratique des valeurs intrinsèques de CARE.
 5. En plus, soulignez que non seulement nous avons une obligation morale de promouvoir la diversité, mais aussi nous devons examiner comment la diversité peut nous aider à être plus efficace et à renforcer notre capacité à trouver des solutions afin de lutter contre la pauvreté.
 6. Renvoyez les participants à la Fiche d'Info B *Les Trois Paradigmes de Gestion de la Diversité* dans le Manuel du Participant. Passez en revue les éléments de ces trois paradigmes. Pour de plus amples explications, référez les participants au Module I.

7. Ce module examine le troisième paradigme en utilisant les compétences de CARE en matière de Diversité. Référez les participants à la Fiche d'Info C dans le Manuel du Participant. Expliquez que les activités tout au long de la journée et demi suivante vont explorer chacune de ces compétences. A ce point, n'entrez pas beaucoup dans les détails.

COMPETENCES DE GESTION DE LA DIVERSITE

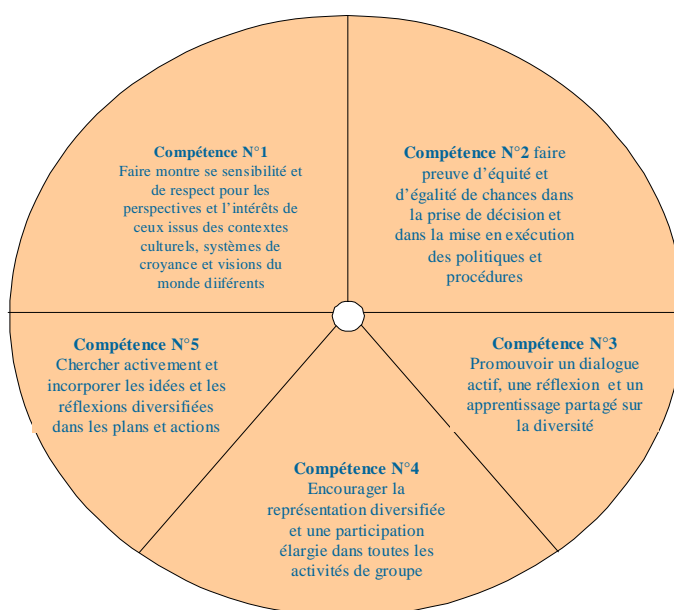


Figure 1

Conseils du Facilitateur

- Cette partie est vraiment importante pour déterminer le contexte du cours et pour établir des liens entre ce module et l'effort plus soutenu de CARE pour renforcer ses pratiques de management (gestion).
- Encouragez les participants tout au long de la journée à explorer le paradigme apprentissage et efficacité et comment la diversité peut être intégrée dans nos activités quotidiennes et être une ressource pour renforcer l'efficacité.

Activité 3: Chasse au Trésor

But Aider les participants à reconnaître et à identifier la richesse des ressources et les solutions disponibles au sein de l'équipe.

Instructions

1. Référez les participants à la Fiche d'Info D sur l'activité *Chasse au Trésor de la Diversité* dans le Manuel du Participant.
2. Accordez trente minutes aux participants et invitez-les à faire le tour de la salle et à trouver des réponses aux questions posées par n'importe quelle personne qui, selon eux, en connaît la réponse.
3. Après 20 à 30 minutes, demandez aux participants de regagner le cercle.
4. Faites le résumé de l'activité en posant les échantillons de questions suivantes:

Durée
30 à 45
min

Facilitateur: « Cet exercice a pour but d'identifier les ressources dans le système. On ne sait jamais d'où peuvent surgir des idées » !

Echantillons de questions pour le résumé

- Qui croit avoir une réponse unique /surprenante?
- Quelle est la question pour laquelle vous vous êtes sentis inconfortable à poser ? Pour quoi ?
- Qu'avez-vous remarqué à propos du processus utilisé pour trouver des réponses?
- Y avait-il des réponses aux questions 9 et 12 ?
- A combien d'entre vous la même question a-t-elle été constamment posée ? Pour quoi, selon vous, il a été ainsi ?
- A qui a-t-on posé la question à laquelle il ne s'attend pas d'habitude ? Quelle a été votre sensation ?
- Passez en revue toutes les questions et demandez aux participants de lever la main s'ils ont une réponse.

Achèvement

Invitez le groupe à réfléchir sur les leçons tirées de cet exercice.

Conseils du Facilitateur

- Cet exercice ouvre la voie pour démarrer la séance car il encourage les participants à faire le tour de la salle, à se présenter les uns aux autres et les engage immédiatement autour d'importantes questions de diversité.
- Au cours de chaque séance, une combinaison de toutes les réponses illustre que même s'il y a un calendrier limité, toutes les questions ont trouvé des réponses. Il existe dans la salle des solutions à tout problème.
- Certains participants constatent qu'ils ont reçu les mêmes questions- et que cela encourage une conversation sur une situation pareille. Par exemple, les participants s'adressent au seul Africain dans la salle pour savoir ce à quoi ressemble de grandir dans la pauvreté. Cela stimule le dialogue pour ce qui concerne les idées que nous avons sur la définition de la pauvreté et sur la personne qui vit cette pauvreté.
- Les autres ont fait remarquer qu'ils se sentent mieux de se voir poser une question à laquelle ils ne s'attendent pas d'habitude mais qu'ils ont une bonne idée sur la façon de gérer une telle situation. Cela stimule la conversation sur ce qu'il nous manque lorsque nous nous adressons aux mêmes gens pour avoir des réponses et ignorons les autres.
- Cet exercice souligne aussi comment la diversité dans la salle a contribué à la variété de solutions et d'idées pour le changement.
- Il souligne également les différentes approches que les gens utilisent pour obtenir des réponses à leurs questions.

« J'ai été étonné du fait que nous avons répondu à toutes les questions en tant que groupe. Cela m'a amené à me rendre compte que nous disposons de toutes les ressources au sein de CARE pour trouver des solutions à tous nos problèmes –il nous faut simplement trouver de la sagesse »

Réflexion du Participant

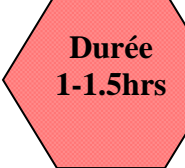
« Cela fait du bien de se voir poser une question sur le programme, une question qu'on ne m'a jamais posée parce que je travail dans le volet soutien au programme. Au travail, nous avons tendance à ne recourir aux même gens pour avoir des réponses »

Réflexion du Participant

Activité 4: Renforcer la sensibilité aux différentes visions du monde sur la culture.

But Renforcer les capacités dans la gestion des différences culturelles.

Instructions

1. Référez les participants à la Fiche d'Info C sur les Compétences dans le Manuel du Participant. « **Faire preuve de sensibilité et de respect des perspectives et des intérêts de ceux qui sont issus des contextes culturels, des systèmes de croyances et des visions du monde différents.** »
- 
2. Donnez une révision sur les objectifs des *Différences Culturelles* en guise de leçon sur les différences entre les cultures à bas contexte et les cultures à contexte élevé. Référez les participants au flipchart/PowerPoint et/ou à la Fiche d'Info E dans le Manuel du Participant. Prière de se référer au Module II pour des détails supplémentaires sur la façon d'expliquer cette situation.
 3. Raconter des anecdotes sur les différences culturelles tout en expliquant les différences entre le bas contexte et le contexte élevé. Expliquez que les systèmes et les processus de CARE sont basés sur le contexte de niveau bas, or nous travaillons dans les cultures à contexte élevé. Demandez aux participants de décrire la navette que fait CARE entre les situations à contexte de bas niveau et celles à contexte de niveau élevé. Est-ce que, ce faisant, CARE enregistre des succès ?
 4. Donnez des conseils ci-après pour l'activité suivante :
 - Etre en mode de chasse au trésor. Quittez votre zone de confort. Soyez curieux.
 - Ecoutez activement. Détectez ce qui est caché dans les propos des gens.
 - Demandez à être éduqué.
 - Soyez conscients de vos propres écrans culturels.
 - Soyez conscients des stéréotypes.

5. Dites aux participants de former des groupes de trois/quatre personnes et donnez à un participant le rôle de directeur, à un autre le rôle de rapporteur et à un /deux participants le rôle d'observateur.
6. Mélangez les groupes autant que possible pour vous assurer de la diversité.
7. Si possible, demandez aux participants de prendre un rôle qui est en dehors de leur rôle normal. Par exemple, un directeur dans le groupe joue le rôle de rapporteur. Ceci permet aux participants de pratiquer l'empathie en intervenant dans le rôle et l'expérience d'autrui.
8. Faire une introduction sur l'étude de cas de l'Évaluation des Performances. Voir l'Annexe dans le Manuel du Facilitateur. Donnez à tous les directeurs le jeu de rôle de la Fiche d'Info A ; donnez à tous les rapporteurs le jeu de rôle de la Fiche B d'Amina ; et à tous les observateurs la Fiche C.
9. Accordez cinq minutes aux participants pour changer leurs rôles et dites-leur quant ils peuvent commencer à jouer. Invitez les observateurs à prêter attention à la dynamique des cultures à contexte de niveau bas et de niveau élevé.
10. Après dix minutes, arrêtez le jeu de rôle et invitez les observateurs à partager leurs observations et s'ils ont des idées ou des propositions à adresser au directeur ou au rapporteur.
11. Recommencez le jeu de rôle encore pendant cinq minutes supplémentaires et donnez l'occasion au directeur et au rapporteur d'essayer certaines des recommandations formulées. Il faut donner l'occasion aux observateurs pour donner le feedback final.
12. Quelques questions pour le résumé :
 - A quoi ressemblait de jouer le rôle de Steve?
 - A quoi ressemblait de jouer le rôle d'Amina?
 - Quelle différence, s'il y en a, cela ferait-il si le personnage d'Amina était un homme d'Asie ?
 - Quel est le constat de l'observateur?
 - Quelles sont les solutions qui ont été avancées pour s'occuper de la situation ou des autres situations semblables?
 - Quelle leçon avez-vous tirée de l'exercice?
13. Si vous en avez le temps, les participants peuvent changer les rôles et répéter cette activité.

Conseil du Facilitateur:

Soulignez la valeur de pratiquer l'empathie.

Conseils du Facilitateur

- Le modèle du contexte de bas niveau et de niveau élevé offre une seule explication simple à un sujet très complexe. Les participants devraient garder à l'esprit que les individus peuvent être un mélange des deux, peuvent se retrouver eux-mêmes sur les deux bouts du continuum en se basant sur le contexte ou peuvent changer au fil des années. Il ne faut pas stéréotyper les individus en utilisant ce modèle, il faudrait plutôt se baser sur un modèle pour analyser la complexité du monde d'aujourd'hui.
- Prière de souligner que lorsqu'une étude de cas est utilisée pour comprendre comment cette dynamique peut s'appliquer sur le lieu de travail, encore une fois l'intention n'est pas de stéréotyper. Par exemple, toutes les femmes asiatiques ne se comportent pas comme Amina.
- Mais surtout, ce modèle est destiné à renforcer la conscience, le respect et la sensibilité aux différentes façons de savoir-être. Il souligne l'importance de créer un environnement de travail où il y a de la valeur et de l'équilibre entre les deux cultures.
- Il souligne l'importance de prêter attention à ce qui détermine l'idée de quelqu'un sur la façon dont le travail doit se dérouler ou sur la façon dont on définit les facteurs d'une bonne performance et sur l'importance que revêt la compréhension de tous les facteurs qui influent sur la performance d'un employé.
- La plupart des participants expriment leur sentiment de gêne en jouant le rôle qu'ils ne jouent pas d'habitude et comment leurs personnalités influencent leur comportement. Il est difficile de pratiquer de l'empathie et celle-ci offre également une occasion de tirer une leçon d'une autre expérience.
- L'étude de cas aboutit à une bonne discussion sur la façon de gérer ces types de problèmes lorsqu'ils font surface. Il est important d'élaborer les stratégies que partagent les participants. Trois leçons pertinentes ont été partagées dans les séances passées.

- a) Les gens veulent savoir si cela vous fait quelque chose;
 b) Demandez en quoi vous pouvez aider;
 c) Partenaire dans la recherche et découverte de solution?

« Il est si facile d'être sur la défensive et de tirer des conclusions sur la raison pour laquelle les gens ne font pas de meilleures performances. L'écoute active est très importante »

Réflexion du Participant

"Il m'était vraiment difficile de jouer un rôle que je n'ai jamais joué, cela m'a aussi ouvert les yeux parce que j'ai été forcé de pratiquer l'empathie en me plaçant moi-même dans l'expérience d'autrui » "

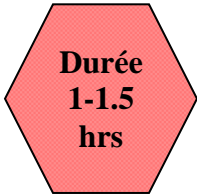
Réflexion du Participant

Activité 5: Sensibiliser les Gens sur la Dynamique du Pouvoir

But	Développer les connaissances en matière de gestion de la dynamique des membres du groupe dominant-Subordonné.
------------	--

Instructions

1. Référez les participants à la Fiche d'Info C *Compétences II* : « **Démontre la conscience des relations et statut de pouvoir et encourage l'équité et l'égalité de chances dans la prise de décision et dans la mise en oeuvre des politiques et procédures** »



**Durée
1-1.5
hrs**

2. Le module suivant explore la compétence en mettant l'accent sur la dynamique des membres du groupe Dominant- Subordonné. Renvoyez les participants soit au flipchart/PowerPoint ou aux Fiches d'Info F & G dans le Manuel du Participant.
3. Assurez la révision du concept de la dynamique du groupe Dominant – Subordonné et de la résonance historique. Utilisez encore une fois des exemples et des histoires pour illustrer comment les objectifs s'appliquent à la vie quotidienne et au travail. Voir les détails dans le Module I & II pour plus de renseignements sur les explications de ce modèle.
4. Donnez les conseils suivants avant de clôturer le cas:
 - Soyez conscient de votre contribution à la situation :
 - Votre propre position dominante/subordonnée;
 - Vos propres expériences personnelles;
 - Vos idées et points de vue;
 - Soyez conscient de la contribution des autres à la situation.
5. Divisez encore les participants en différents groupes de trois à quatre personnes et donnez aux participants le rôle de directeur, de rapporteur, et d'observateur (vous pouvez avoir deux observateurs). Dans ce cas essayez de sélectionner les participants qui peuvent s'identifier le plus aux personnages du jeu de rôle et donnez-leur leurs rôles correspondants.
6. Distribuez les notes sur le cas de développement des carrières. Tous les directeurs reçoivent le scénario E : Judy ; les rapporteurs le scénario

D : Frank ; tous les observateurs le scénario F : Voir annexe dans le Guide du Facilitateur pour les scénarios.

7. Accordez aux participants dix(10) minutes pour le jeu de rôle. Accordez 5 minutes aux observateurs pour qu'ils donnent leur feedback sur leurs observations et leurs recommandations.
8. Demandez encore aux directeurs de procéder au jeu de rôle mais cette fois-ci ils vont incorporer le feedback qu'ils ont reçu. Lorsqu'ils ont terminé, permettez aux observateurs de donner leur feedback définitif.

Questions pour le compte rendu

- A quoi ressemblait le jeu de rôle auquel vous pouviez vous identifier? Etait-il plus facile à jouer ?
 - Quelle différence, s'il y en a, cela ferait-il si Frank était une femme, et Judy un homme ?
 - Quelles étaient certaines des stratégies qui se sont offertes à vous pour vous occuper de ce problème ?
9. Répétez l'exercice une seconde fois, en changeant les rôles, si le temps vous le permet. Terminez l'exercice en demandant des réflexions sur les leçons apprises par les participants.

Conseils du Facilitateur

- Les participants qui jouent le rôle auquel ils peuvent s'identifier souvent commencent à parler à partir de leur propre réelle expérience de la vie et en se basant sur ce à quoi ressemble d'être dans de telles situations. Ceci peut de temps en temps être émotionnel.
- Il est important de souligner que les sentiments sont des faits importants, et qu'il est très vital dans toute interaction qu'on reconnaisse les sentiments exprimés.
- Cet exercice met également à la surface un débat pour savoir si le directeur devrait consulter d'abord le Chargé des Ressources Humaines ou essayer d'entrer en conversation avec l'employé, surtout lorsque surgissent la discrimination et les problèmes d'ordre juridique. Il faut encourager les participants à identifier les solutions éventuelles.

Voici quelques stratégies pour s'occuper des circonstances partagées par les participants :

- **Reconnaître la différence entre l'intention et l'impact.** Les subordonnés regardent l'impact et les dominants regardent l'intention. Peut être n'était-ce pas l'Intention pour les dominants de pratiquer la discrimination, mais ceux qui étaient victimes de la discrimination n'en ont senti que l'impact et ne prêtent pas nécessairement attention à l'Intention.

- **Faites une connexion entre les humains et enlevez les différences entre dominants /subordonnés.** Ceci peut se concrétiser en faisant de sorte qu'un problème soit un problème partagé, et non en laissant au subordonné la tâche de le résoudre lui-même et par ses propres moyens.
- **Apprenez à connaître davantage la personne avec qui vous travailler et mettez-vous dans la situation d'autrui.** Les directeurs sont tenus de connaître ce qui se passe dans l'expérience de leurs rapporteurs. L'ignorance mène droit à l'échec.
- **Faites attention à l'impact que peuvent avoir vos réactions sur les autres.** Par exemple, dire à quelqu'un de " se calmer" peut créer des réactions plus négatives.
- **Les sentiments sont des faits** pour la personne qui en fait l'expérience– reconnaît les sentiments.
- **Etre présent et ne rien faire** – accordez-vous assez d'espace et de temps pour penser si vous en avez besoin, et si c'est OK, reculez.

Activité 6: Promotion de l'Apprentissage et de l'Efficacité

But Créer de l'espace et un environnement pour mettre en pratique le paradigme de l'apprentissage et de l'efficacité.

Instructions

1. Référez les participants à la Compétence III [Fiche d'Info C]: **«Promouvoir un dialogue actif, une réflexion et un apprentissage partagés sur la diversité ».**
2. Passez rapidement en revue les techniques de dialogue, voir Fiche d'Info H, et le Module II pour plus de détails. Demandez aux participants de mettre en pratique ces techniques dans l'activité suivante.
3. Dites aux participants de former un cercle intérieur et un autre cercle extérieur qui se regardent. La figure 2 en est l'exemple. Dites aux participants d'être honnêtes et ouverts quant à leur opinion sur les questions posées.
4. Lisez la première question et accordez aux participants dix minutes pour engager un dialogue sur la question. A l'expiration des dix minutes, dites aux participants de commenter sur ce qu'ils ont dit et engagez le groupe plus grand dans un dialogue sur la question. Soyez posé quant à la stimulation du débat.
5. Dites aux participants dans le cercle extérieur de s'avancer d'une chaise à gauche. Lisez la deuxième question et continuez l'exercice jusqu'à ce que vous ayez parcouru toutes les questions si le temps vous le permet.
6. Voici certaines des questions à poser :
 - Pensez-vous que CARE soit vraiment engagé pour ce qui concerne le paradigme apprentissage- efficacité?
 - A CARE quel sujet de diversité vous concerne-t-il plus particulièrement? Pour quoi?
 - Pensez-vous que la prise de décision tient suffisamment compte de la diversité ?
 - A quoi ressemblerait le paradigme apprentissage- efficacité ?

**Durée
30 Min**

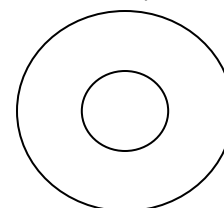


Figure 2

Questions pour le compte rendu dans une plénière.

- Quelle leçon avez-vous tirée de cet exercice sur ce qu'il faut faire pour mettre en pratique le paradigme apprentissage – efficacité ?
- Qu'avez-vous constaté sur la façon dont nous nous engageons les uns envers les autres ? Quel est le point positif ? Quel est le point négatif ?
- Qu'avez-vous constaté quant à la façon dont les techniques de dialogue sont utilisées ?
- Quel fait existe, ou que peut-on mettre en place, pour promouvoir un dialogue comme celui-ci à CARE?

Conseils du Facilitateur

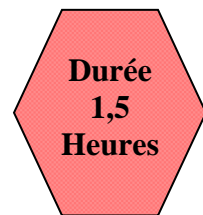
- Cet exercice a pour but d'engager les participants dans un dialogue animé et de voir ce qu'il faut faire pour mettre en pratique le paradigme de l'apprentissage et de l'efficacité. Dans la plupart des cas, ces questions débouchent sur un débat très animé entre les participants, surtout lorsqu'ils ont de fortes opinions sur la façon dont CARE gère la diversité. Cependant dans le cas contraire, il se peut que vous vouliez examiner les autres questions susceptibles de déclencher le débat.
- Il est essentiel de faire attention, au fur et à mesure que les participants s'engagent les uns envers les autres, au degré de performance avec lequel ils mettent en pratique les techniques de dialogue et voir si leur style d'engagement met en pratique tout ce qu'il faut pour créer un environnement d'apprentissage et d'efficacité.
- Vous devez également vous assurer que toutes les voix sont entendues et que ceux qui gardent le silence disposent de l'espace pour partager leurs réflexions.
- Demandez aux participants de vous dire comment ils peuvent contribuer individuellement à bâtir un environnement d'apprentissage et d'efficacité au sein de CARE.

Deuxième Jour Activité 7: Incorporer des Idées et des Réflexions diversifiées dans la Prise de Décision.

But Utiliser les diverses ressources disponibles dans la prise de décision au sein d'une équipe.

Instructions

1. Expliquez que pour bénéficier pleinement de la diversité, il nous faut reconnaître et utiliser les diverses ressources au sein d'une équipe.
2. Expliquez que cette journée sera centrée sur la façon d'appliquer ce que nous avons appris sur le lieu de travail. Référez les participants à la Compétence IV et V [Fiche d'Info C]: « **Promouvoir une représentation diversifiée et une participation élargie à toutes les activités de groupe** » et « **chercher activement et incorporer les diverses idées et réflexions dans les plans et actions** »
3. Passez rapidement en revue tous les objectifs couverts au cours de la journée précédente. N'entrez pas dans les détails. Demandez aux participants s'ils ont des réflexions et des questions supplémentaires sur chaque objectif.
4. Expliquez un ou plusieurs objectifs :



L'objectif du style de travail - Référez les participants au flipchart et/ou à la Fiche d'Info J. Ceux qui ont participé au premier cours devraient être familiers avec cet objectif. Parcourez en bref tous les quatre styles, en demandant aux participants d'identifier leurs styles personnels et de donner des commentaires sur la façon dont les différents styles de travail exercent un impact sur les relations de travail.

5. Faites référence au prisme de la diversité (Fiche d'Info I) qui illustre les multiples et différents objectifs auxquels le directeur et l'employé devraient faire attention lors de la gestion des équipes et des processus de groupe. Tous ces différents objectifs peuvent être utilisés pour comprendre la dynamique d'équipe et comment ces dynamiques peuvent influencer l'efficacité de l'équipe et le processus de prise de décision.

6. Expliquez aux participants que l'exercice suivant va examiner comment nous gérons les équipes dans la prise de décisions. Un outil de prise de décision sera utilisé. Référez les participants à la Fiche d'Info L : Outil de Prise de Décision dans leur Manuel du Participant. Expliquez qu'il existe quatre types différents de processus de prise de décision : 1) Exécutif ; 2) Consultatif ; 3) Consensus ; 4) Autorisation Personnelle. Expliquez brièvement le sens de chacun et demandez aux participants de fournir des exemples sur chaque cas. Parcourez les quatre facteurs contextuels. Demandez aux participants leurs observations à CARE quant à la façon dont les décisions sont prises. Permettez aux participants de partager leur opinion, et demandez-leur ce qu'il faudrait pour prendre la décision afin d'incorporer totalement la diversité dans une équipe.
7. Expliquez que dans chaque contexte d'équipe, il est important d'être clair d'avance quant au style de prise de décision qui sera utilisé.
8. Expliquez que l'activité suivante consiste en une expérience au laboratoire d'apprentissage, qu'il s'agit d'explorer et d'examiner comment un directeur peut gérer la diversité de réflexion et d'expériences dans la salle d'apprentissage.

Facilitateur: « Voyons comment nous pouvons travailler en groupe, faites sortir toutes les ressources et vérifiez qu'elles sont incorporées dans le processus de groupe pour l'enrichir »
9. Demandez à deux participants de se porter volontaires en tant que directeurs, deux à quatre en tant qu'observateurs, et quatre à six en tant que rapporteurs. La taille du groupe de participants déterminera leur subdivision. S'il y a beaucoup de participants, vous pouvez en faire deux groupes séparés.
10. Distribuez la Fiche G du scénario « La Présence de CARE dans la Communauté » dans l'annexe du Manuel des Facilitateurs.
11. Avant de commencer les jeux de rôle, expliquez que le directeur va animer une réunion consultative avec une équipe du personnel.
12. Mettez les deux directeurs de côté et donnez-leur les instructions suivantes. Un jouera le rôle tandis que l'autre l'observe au premier round. Expliquez que le rôle du directeur est de gérer un processus de prise de décision par concertation/consultation en un délai ne dépassant pas dix minutes. Le directeur doit s'assurer que :
 - ❖ les participants ont une idée claire quant au style de la prise de décision ;
 - ❖ tous les points de vue sont les bienvenus ;
 - ❖ les différents moyens de réfléchir et d'aborder une situation sont intégrés ;

- ❖ le boulot est fait dans le temps lui imparti et qu'il produit de bons résultats;
- ❖ tout le monde dans le groupe se sent bien quant à la participation à ce processus.

13. La tâche des membres de l'équipe est de se montrer réellement tels qu'ils sont dans la conversation, y compris:

- ❖ Leurs expériences et points de vue;
- ❖ Leurs styles naturels de travail ;
- ❖ Leurs approches pour réaliser ces tâches ;
- ❖ Leurs perspectives et approches culturelles.

14. Donnez aux personnages les instructions claires sur ce à quoi ils doivent faire attention. Par exemple, un observateur met l'accent sur un ou deux objectifs : le style de travail et la culture; tandis que l'autre met l'accent sur deux autres: l'objectif dominant – subordonné et la performance avec laquelle le processus de prise de décision est mise en application. Voici quelques questions à examiner par les observateurs:

- ❖ Le directeur était-il clair quant au style de prise de décision à l'usage ?
- ❖ Comment avez-vous trouvé ces objectifs lorsqu'ils ont été soulevés dans la discussion en groupe ?
- ❖ Avec quelle habileté le directeur a-t-il obtenu et géré les ressources présentes au sein de l'équipe ?

15. Accordez à l'équipe 7 à 10 minutes pour procéder au jeu de rôle. Donnez cinq minutes aux observateurs pour faire le feedback sur leurs observations.

16. Au deuxième round, mettez encore de côté les deux directeurs, cette fois-ci en donnant des instructions au deuxième directeur de suivre un processus de prise de décision déterminé par le consensus, et essayez d'obtenir des idées et des points de vue de l'équipe, et incorporer le feedback qu'il vient d'entendre. Ils ne disposent également que de dix minutes pour procéder au jeu de rôle. Accordez cinq minutes supplémentaires aux observateurs pour partager ce qu'ils ont observé.

17. Passez en revue la Fiche d'Info K Tâche – Maintenance pour conclure cet exercice. Cette information fournit des conseils supplémentaires sur la gestion efficace des processus de groupe. La plupart de ces conseils émergent aussi comme faisant partie intégrante des réflexions et des observations faites par les participants.

18. Questions pour le compte rendu:

- A quoi ressemblait cette expérience ? Quelle leçon en avez-vous tiré ?
- Qu'avez-vous appris quant aux diverses perspectives à incorporer dans la prise de décision ?

- Comment pouvons-nous tous prêter attention aux multiples objectifs pour viser l'efficacité dans la gestion des équipes?

Conseils du Facilitateur

- Observez un moment de réflexion suite à ces exercices et demandez les difficultés qu'ont rencontrées les participants.
- Dans la plupart des cas, il est très difficile pour un directeur de faire attention aux multiples objectifs. Guider le directeur pour juste faire attention à un ou deux au lieu de tenter d'utiliser tous les objectifs. Les observateurs jouent un rôle important dans l'encadrement du directeur.
- Dans la plupart des cas, cet exercice alimente un dialogue sur l'explication explicite du processus de prise de décision et sur l'intégration d'une variété de perspectives. Voici une occasion d'obtenir du groupe des stratégies quant à la façon dont cela peut se faire :
- Voici quelques recommandations:
 - Prêter attention à la personne qui se trouve à table et à celle qui est absente ;
 - Noter les modèles de dominance: Qui parle, qui interrompt, qui démontre le droit et qui utilise son statut ;
 - Avec quelle performance toutes ces voix, toutes ces perspectives et approches sont obtenues ? Qui garde le silence ?
 - Noter la dynamique culturelle du contexte à bas niveau et à haut niveau dans le groupe. Quelle est la perspective culturelle qui manque ?
 - Reconnaître les ressources qui vont au-delà de la race, de la culture, du genre et des autres dimensions de représentation, telles que la diversité de la pensée et du style.

« Il a été difficile de m'efforcer de faire attention à ces objectifs mais lorsque je me suis rafraîchi la conscience pour prêter attention même à un objectif, c'était surprenant de voir combien réelles ces dynamiques étaient même dans l'exercice du jeu de rôle ». Réflexion du Participant

"It is so easy for those in dominant-group memberships to dominate the conversation without even realizing it."

Participant's reflection

« Souvent nous n'avons pas une idée claire quant aux styles de prise de décision et cela prête à confusion, Avoir une idée claire d'avance fait la différence lors de la conversation »

Réflexion du Participant

Activité 8: Auto-évaluation

But	Entreprendre une auto-évaluation et mettre en place des engagements personnels pour réaliser des progrès en matière de diversité.
------------	--

Instructions

1. Expliquez aux participants que cet exercice offre aux participants une occasion de procéder à l'auto-évaluation sur la réussite de la mise en pratique des compétences en matière de diversité. Les participants devraient être honnêtes et utiliser cette situation comme une occasion leur offerte pour faire une réflexion personnelle.
2. Renvoyez les participants à l'exercice d'auto évaluation et donnez-leur dix minutes pour compléter la Fiche d'Info M qui se trouve dans le Manuel du Participant. Informez les participants que l'auto évaluation se base sur les compétences nécessaires à la diversité.
3. Invitez les participants à choisir un " ami" qui va étaler ses capacités pour réfléchir sur la diversité. Ce type doit être quelqu'un qui peu les pousser au-delà de leur zone de confort, quelqu'un avec qui ils seraient capables de rester en contact au fil du temps. Alors ils doivent se joindre à cet individu et partager un ou deux engagements dont la réalisation sera confiée au participant dans les six mois suivants.



**Durée
30 Min**

Questions pour le compte rendu

Invitez toutes les équipes à rejoindre le grand cercle pour discuter des réflexions sur les résultats de l'auto évaluation, et les engagements pris.

- Qu'avez-vous appris lors de votre auto évaluation ?
- Qu'y a-t-il d'utile dans l'identification actuelle des faiblesses /forces ?
- Quels engagements avez-vous pris en faveur du changement ?

Conseils du Facilitateur

- Soulignez l'importance de la redevabilité et continuez avec les engagements.
- Dans beaucoup d'exemples, les participants ont tendance à se concentrer plus sur le manque de responsabilité de la part de l'organisation. Même si cela est une

Facilitateur: "Dans une organisation qui s'efforce de donner les moyens d'agir à ceux qui ont peu de moyens, voilà où nous devons d'abord faire la pratique de ce que nous avons appris »

- conversation importante il faut focaliser l'attention sur les faits et les engagements des individus malgré les défis que connaît l'organisation.
- Soulignez que les changements interviennent lorsqu'une masse critique d'individus sont disposés à changer eux-mêmes.

Activité 9: Conclusion

But Mettre fin à l'expérience de l'atelier

Instructions

1. Rappelez aux participants qu'ils doivent rencontrer leurs « amis » dans six semaines pour refaire l'auto évaluation. Ils doivent également prendre en considération un engagement concret qu'ils peuvent incorporer dans leurs plans individuels d'exploitation.
2. Faciliter une réflexion finale. Faites le tour de la salle et encouragez les gens à donner une dernière réflexion sur ce qu'ils ont appris / ré-appris et le bagage qu'ils tirent de cette expérience.
3. Dites au groupe de compléter les formulaires d'évaluation.

**Durée
20 Min**

« L'outil d'auto évaluation était utile dans la réflexion personnelle, mais cela doit être un processus continu. Nous devons nous assurer de l'intégration dans nos emplois des leçons que nous apprenons ».
Réflexion du Participant

« L'utilisation de jeu de rôle et de scénarios de cas a été utile pour comprendre comment la diversité peut exercer un impact sur les relations du lieu de travail. La diversité peut causer plus de conflit Mais ceci n'est pas toujours négatif lorsqu'elle est gérée avec efficacité et efficience »

Réflexion du Participant

**ANNEXE : PROSPECTUS DU MODULE III
GESTION DE LA DIVERSITE**

FICHE SCENARIO A

Scénario de performance: STEVE

Amina est une femme asiatique qui a rapidement gravi les échelons dans son Bureau de Pays à cause de son intelligence et de sa capacité à s'acquitter de ses tâches. Elle a été recrutée à un poste à Atlanta qui exige des connaissances et une expérience, ce qu'elle a démontré avec excellence dans son Bureau de Pays. Son superviseur était très étonné de la voir se joindre à son équipe. Cependant, elle s'est débattue pendant six mois depuis qu'elle est arrivée là. Sa performance n'a pas répondu à ses attentes. Son directeur, Steve, a demandé une conversation pour trouver ce qui n'allait pas, et comment il pouvait l'aider, parce que si son APA était aujourd'hui, il lui donnerait son MMR.

Instructions pour Steve

Vous êtes très mécontent de cette situation. Vous avez dépensé beaucoup de dollars pour faire venir Amina dans le Pays(USA). Vous aviez un candidat local très décent pour l'emploi, mais vous avez dévié de votre chemin pour recruter Amina parce qu'elle était hors du commun (et parce qu'elle apportait quelque chose quant à la diversité de votre équipe). Cependant ses performances ont été mauvaises : elle n'achève pas ses tâches à temps. Elle arrive souvent en retard le matin. Lorsque vous passez devant son bureau, vous la trouvez toujours en train de bavarder avec un groupe de femmes ou vous ne la trouvez pas à son bureau parce qu'elle traîne ici et là. Et elle ne contribue vraiment pas aux réunions d'équipe. Vous avez essayé de lui parler de la nécessité de terminer les choses à temps, et être plus assurée, mais elle promet toujours de faire quelque chose mais rien ne change. Vous avez été patient avec elle, pensant que ce doit être difficile d'aller dans un nouveau pays pour y apprendre un nouveau boulot mais après tout, ça fait déjà six mois. Elle devrait avoir terminé de s'installer et de s'adapter pour le moment.

Vous avez convoqué cette réunion avec Amina pour lui donner encore une chance pour se redresser. Vous voulez être gentil mais très direct parce que réellement elle commence à contaminer toute l'équipe avec sa mauvaise performance. Vous devez clarifier ce que vous attendez d'elle, vous savez qu'elle peut le faire, parce qu'elle était une vedette dans son Bureau de Pays. Evidemment, vous lui proposez de l'aide, mais elle vous dit ce qu'elle veut et ce dont elle a besoin puisque vous ne savez pas non plus quoi faire.

FICHE DE CENARIO B

Scénario de Performance: AMINA

Amina est une femme asiatique qui a rapidement gravi les échelons dans son Bureau de Pays à cause de son intelligence et de sa capacité à s'acquitter de ses tâches. Elle a été recrutée à un poste à Atlanta qui exige des connaissances et une expérience, ce qu'elle a démontré avec excellence dans son Bureau de Pays. Son superviseur était très étonné de la voir se joindre à son équipe. Cependant, elle s'est débattue pendant six mois depuis qu'elle est arrivée là. Sa performance n'a pas répondu à ses attentes. Son directeur, Steve, a demandé une conversation pour trouver ce qui n'allait pas, et comment il pouvait l'aider, parce que si son APA était aujourd'hui, il lui donnerait son MMR.

Instructions pour Amina

Vous êtes mécontente ici à CARE Atlanta. Vous cherchez un bon boulot, mais vous ne comprenez pas au juste pour quoi Steve est très dur envers vous. Il exige de vous des choses irraisonnables, et bien sûr vous ne pouvez pas lui dire non (c'est un homme, c'est ton chef). Il continue également à vous dire que vous êtes lente mais que vous travaillez plus rapidement que vous ne l'avez jamais fait auparavant. Alors, lorsque vous ne pouvez pas accomplir ces tâches, il vous blâme pour ça au lieu de se rendre compte que sa demande n'était pas appropriée en premier lieu ! Bien sûr vous ne pouvez lui dire n'importe quoi directement à propos de cette situation (vous devez après tout « épargner » son visage), et il n'y a personne ici pour parler à votre faveur, comme ce serait le cas à la maison.

Egalement ils vous ont installé dans une petite cabine où vous ne pouvez voir ou parler à personne. Bien sûr, il est impossible de travailler comme ça, tout isolée et séparée du groupe, donc vous quittez votre chemin pour rassembler les gens dans votre espace ou vous allez vous asseoir avec les autres dans leur espace, pour que vous puissiez faire votre travail comme il faut et être en parfaite relation avec le groupe. Bien sûr vous vous asseyez avec les autres femmes. Lorsque vous êtes avec les hommes, comme à des réunions d'équipe, vous êtes silencieux et déférent, comme c'est le cas dans votre société. On vous a dit (et vous l'avez vu de vos propres yeux) que c'est différent entre les homes et les femmes ici aux Etats-Unis, mais c'est dur pour vous d'agir contrairement à tout ce qu'elle a appris quant au comportement approprié.

Finalement, Steve n'a pas l'air de comprendre combien difficile le geste a été pour vous. Obtenir un appartement n'était pas très difficile, mais décrocher un permis de conduire, s'acheter une voiture (on a vraiment besoin d'une voiture pour circuler dans ce pays), et vous avez eu un long cauchemar pour vous procurer des papiers d'identité. Il vous a fallu contacter les différentes agences et bureaux qui ne sont ouverts que pendant les heures de service,

donc vous avez été en retard quelques fois. Contrairement à la maison, il n'y a personne ici pour vous aider(et vous ne sauriez jamais le faire directement). En fait, vous êtes désespérément solitaire. Tellement votre famille et votre communauté vous manquent!

Ceci étant dit, vous avez la bonne volonté de travailler ici. L'argent que vous gagnerez aidera tes petites sœurs à obtenir une meilleure éducation, en plus vous êtes passionné par CARE et sa mission et vous êtes fier de faire partie de la famille CARE. Vous voulez vraiment plaire à Steve mais vous n'avez pas vraiment l'air d'en être capable. Vous espérez que cette réunion va améliorer la situation.

FICHE DE SCENARIO C

Scénario de Performance : OBSERVATEURS

Amina est une femme asiatique qui a rapidement gravi les échelons dans son Bureau de Pays à cause de son intelligence et de sa capacité à s'acquitter de ses tâches. Elle a été recrutée à un poste à Atlanta qui exige des connaissances et une expérience, ce qu'elle a démontré avec excellence dans son Bureau de Pays. Son superviseur était très étonné de la voir se joindre à son équipe. Cependant, elle s'est débattue pendant six mois depuis qu'elle est arrivée là. Sa performance n'a pas répondu à ses attentes. Son directeur, Steve, a demandé une conversation pour trouver ce qui n'allait pas, et comment il pouvait l'aider, parce que si son APA était aujourd'hui, il lui donnerait son MMR.

Instructions pour les Observateurs

Vous avez comme tâche, après la conversation, de partager les observations sur ce qui s'est passé sous vos yeux. Vous pourriez même considérer ce qui suit :

- Les deux personnes étaient-elles capables d'explorer ou d'aller au-delà de leurs écrans conditionnés, de perception ?
- Les deux personnes étaient-elles capables d'explorer ou d'aller au-delà des dynamiques des relations de pouvoir (la dynamique dominant-subordonné) ?
- Qu'est ce qui était utile dans la conversation, qu'est ce qui ne l'était pas?

FICHE DE SCENARIO D

Scénario d'Orientation Professionnelle: FRANK

Frank [un Africain - Américain] se présente chez son directeur, Judy, une femme blanche en se plaignant qu'il ne bénéficie pas de chances d'orientation professionnelle qu'il mérite. Voici son récit :

- Tout le monde sait qu'il y a ouverture d'un nouveau poste au sein de l'unité très prochainement.
- Il veut demander ce poste, car il représente un pas important dans le développement de sa carrière.
- Pour se préparer à réunir les conditions pour ce poste, il a à deux reprises demandé la chance de participer à une session de formation et sa demande a été refusée. [On lui a dit une fois qu'il n'y avait pas assez d'argent pour ce poste ; alors on lui a dit que la formation ne cadrerait pas avec son travail actuel et qu'on ne pouvait pas le laisser quitter son poste].
- Entre-temps, il a vu beaucoup d'autres au sein de l'unité qui ont bénéficié d'une session de formation pour l'orientation professionnelle, y compris la seule personne noire, [Matthew, un homme au teint clair]. Il a également entendu des rumeurs comme quoi la directrice envisage de faire venir de l'étranger quelqu'un pour occuper le nouveau poste et il sait que cela va coûter plus de milliers de dollars qu'il ne faudrait si on recrutait un ressortissant national.

Il considère ceci comme un modèle de discrimination raciale. Il envisage de porter plainte auprès des Ressources Humaines mais ne l'a pas encore dit à Judy.

Instructions pour Frank

Vous avez la certitude que ce modèle de comportement est discriminatoire à votre égard et que cela a un certain rapport avec votre peau noire. Matthew avec sa peau au teint clair fait des percées plus avancées que vous et vous avez été témoin trop souvent, que les noirs au teint clair sont favorisés par les blancs, et que ceux comme vous, qui ont la peau noire sont considérés comme moins élégants et moins capables.

En fait, vous avez grandi dans un voisinage dur avec des écoles mauvaises et n'avez eu les mêmes chances à une éducation que Matthew et les autres au sein de l'unité. Néanmoins, vous êtes très motivé, profondément autodidacte et jouissez d'une passion pour l'apprentissage tout au long de votre vie.

Votre désir pour cette session de formation et pour le nouveau poste fait partie du plan de votre vie pour améliorer tes conditions de vie ainsi que pour mieux servir CARE, et vous trouvez ce désir très menacé à chaque tour. L'approche que vous apportez à cette conversation est de faire comprendre à Judy que vous êtes prêt à introduire une plainte pour la ramener à remédier

à sa propre ignorance sur la race, vraisemblablement inconscient, vous vous rendez compte de la façon dont cette situation vous affecte.

FICHE DE SCENARIO E

Scénario d'orientation professionnelle: JUDY

Frank [un Africain -Américain] se présente chez son directeur, Judy, une femme blanche] en se plaignant qu'il ne bénéficie pas des chances de développement de carrière qu'il mérite. Voici son récit :

- Tout le monde sait qu'il y a ouverture d'un nouveau poste au sein de l'unité très prochainement.
- Il veut demander ce poste, car il représente un pas important dans le développement de sa carrière.
- Pour se préparer à réunir les conditions pour ce poste, il a à deux reprises demandé la chance de participer à une session de formation et sa demande a été refusée. [On lui a dit une fois qu'il n'y avait pas assez d'argent pour ce poste ; alors on lui a dit que la formation ne cadrerait pas avec son travail actuel et qu'on ne pouvait pas le laisser quitter son poste].
- Entre-temps, il a vu beaucoup d'autres au sein de l'unité qui ont bénéficié d'une session de formation pour le développement de carrière, y compris la seule personne noire, [Matthew, un homme au teint clair]. Il a également entendu des rumeurs comme quoi la directrice envisage de faire venir de l'étranger quelqu'un pour occuper le nouveau poste et il sait que cela va coûter plus de milliers de dollars qu'il ne faudrait si on recrutait un ressortissant national.

Il considère ceci comme un modèle de discrimination raciale. Il envisage de porter plainte auprès des Ressources Humaines mais ne l'a pas encore dit à Judy.

Instructions pour Judy

Vous vous sentez mis sur la défensive par l'accusation supposée de Frank que vous ne traitez pas vos employés équitablement. Vous pensez que vous vous êtes plié en deux plusieurs fois pour faire montre de traitement équitable et égal aux gens de couleur au sein de votre unité et dans l'organisation. Vous avez refusé les demandes de Frank pour une session de formation uniquement sur fond de leurs mérites. Une fois, il a demandé à la fin de l'exercice fiscal et il ne restait pas d'argent destiné à la formation sur votre budget ; une autre fois, la formation à laquelle il souhaitait participer n'était pas directement liée à son travail actuel, et cela est arrivé à un moment où on avait besoin de lui au Bureau pour achever un projet important. Oui, vous envisagez d'engager quelqu'un de l'étranger pour le nouveau poste, mais cet argent vient du poste budgétaire différent, et il n'est pas transférable. Vous pensez que Frank est hypersensible et, en tout cas, vous ne le considérez pas comme un candidat viable pour le nouveau poste. Votre approche à cette conversation est de lui donner l'assurance que ses actions ne sont pas discriminatoires et de lui offrir un encadrement pour

améliorer ses connaissances jusqu'au point où, dans l'avenir, il pourrait être capable d'être promu à un poste avec plus de responsabilité.

FICHE DE SCENARIO F

Scénario d'orientation professionnelle: Observateurs

Frank [un Africain -Américain] se présente chez son directeur, Judy, une femme blanche] en se plaignant qu'il ne bénéficie pas des chances de développement de carrière qu'il mérite. Voici son récit :

- Tout le monde sait qu'il y a ouverture d'un nouveau poste au sein de l'unité très prochainement.
- Il veut demander ce poste, car il représente un pas important dans le développement de sa carrière.
- Pour se préparer à réunir les conditions pour ce poste, il a à deux reprises demandé la chance de participer à une session de formation et sa demande a été refusée. [On lui a dit une fois qu'il n'y avait pas assez d'argent pour ce poste ; alors on lui a dit que la formation ne cadrerait pas avec son travail actuel et qu'on ne pouvait pas le laisser quitter son poste].
- Entre-temps, il a vu beaucoup d'autres au sein de l'unité qui ont bénéficié d'une session de formation pour le développement de carrière, y compris la seule personne noire, [Matthew, un homme au teint clair]. Il a également entendu des rumeurs comme quoi la directrice envisage de faire venir de l'étranger quelqu'un pour occuper le nouveau poste et il sait que cela va coûter plus de milliers de dollars qu'il ne faudrait si on recrutait un ressortissant national.

Il considère ceci comme un modèle de discrimination raciale. Il envisage de porter plainte auprès des Ressources Humaines mais ne l'a pas encore dit à Judy.

Instructions pour les Observateurs:

Vous avez comme tâche, après la conversation, de partager les observations sur ce qui s'est passé sous vos yeux. Vous pourriez même considérer ce qui suit :

- Les deux personnes étaient-elles capables d'explorer ou d'aller au-delà de leurs écrans conditionnés, de perception ?
- Les deux personnes étaient-elles capables d'explorer ou d'aller au-delà des dynamiques des relations de pouvoir (la dynamique dominant-subordonné) ?

Qu'est ce qui était utile dans la conversation, qu'est ce qui ne l'était pas?

FICHE DE SCENARIO G

LA PRESENCE DE CARE DANS LA COMMUNAUTE

Un bailleur de fonds vient d'offrir un don restreint de 100.000 dollars pour améliorer la visibilité et la présence de CARE dans la communauté d'Atlanta. Le VPP (Vice Président Principal de ER a demandé aux différents directeurs au sein de l'organisation de consulter leurs équipes respectives et de lui donner des recommandations sur la façon dont CARE peut utiliser au mieux ce don à des fins précitées.

Instructions pour le Directeur:

Vous invitez une équipe à se réunir. Vous demandez à l'équipe de vous fournir sa meilleure contribution à partir de laquelle vous allez déterminer ce que vous allez rapporter au VPP (Vice-Président Principal). Votre tâche pendant cette réunion consiste à diriger la discussion de manière à ce que :

- L'équipe a une idée claire quant au type de processus de prise de décision à utiliser;
- Tous les points de vue sont les bienvenus et qu'ils occupent une place dans la conversation ;
- Les différents moyens de réflexion et d'approche à la situation sont fournis et intégrés ;
- La tâche est accomplie dans le délai imparti et constitue un bon résultat;
- Tout le monde dans le groupe se sent à l'aise de prendre part au processus.

Instructions pour les membres de l'équipe:

Vos tâches consistent à exprimer réellement ce qui vous tient à cœur au cours de cette conversation y compris:

- Votre propre expérience et votre point de vue sur les relations de CARE avec « la communauté d'Atlanta » ;
- Votre style naturel de travail;
- Vos perspectives culturelles et vos approches.