

# Dialogue en cascade 2020

La reconnaissance de la  
dignité par la civilité:  
Comment mieux communiquer  
pour un milieu de travail  
plus harmonieux?

GUIDE DE L'ANIMATEUR ET SUPPORTS

## **Bienvenue au dialogue en cascade de l'Organisation des Nations Unies**

Je vous remercie de prendre part à l'édition 2020 du dialogue en cascade de l'organisation des Nations Unies (ONU). Cet exercice annuel est l'occasion pour vous et vos collègues de débattre de sujets importants dans le cadre de notre travail. Cet exercice est d'autant plus important cette année que nous célébrons le soixante quinzième anniversaire de l'ONU.

Tous les ans, chaque haut(e) dirigeant(e) mène un dialogue encadré avec ses collaborateurs immédiats, qui à leur tour, animent un débat similaire avec leurs propres collaborateurs immédiats, jusqu'à ce que chaque membre du personnel des Nations Unies ait participé au dialogue. Le premier dialogue en cascade, mené en 2013, portait sur le statut de fonctionnaire international tandis que celui de l'an dernier traitait de l'importance de maintenir la confiance du public tout en limitant les risques pouvant découler de l'existence d'intérêts personnels.

Le thème de cette année porte sur « la reconnaissance de la dignité par la civilité : comment mieux communiquer pour un milieu de travail plus harmonieux ? » Les principes de dignité et de civilité sont essentiels pour promouvoir un milieu de travail sain, enrichissant, dynamique et productif. L'objectif de la pratique de la civilité est de créer un espace fondé sur le respect pour un échange d'idées constructif et une remise en question des idées et non des personnes. Le dialogue de cette année est l'occasion de changer les mentalités et d'envisager une nouvelle façon de communiquer dans le cadre du travail.

Les communications respectueuses et civiles sont d'autant plus importantes en temps de crise telle que celle de la pandémie du COVID-19 que nous vivons actuellement. J'invite ainsi tous les membres du personnel des Nations Unies à participer activement à ce dialogue, qui je l'espère sera un exercice enrichissant.

**António Guterres**  
Secrétaire général

## Table des matières

TABLE DES MATIÈRES .....	3
PRÉAMBULE .....	4
DÉROULEMENT DU DIALOGUE EN CASCADE À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION .....	6
PLANIFICATION DES SÉANCES DE DIALOGUE.....	7
RÔLE DE L'ANIMATEUR OU L'ANIMATRICE .....	8
AIDE-MÉMOIRE : AVANT ET PENDANT LA SÉANCE .....	9
PLAN DE LA SÉANCE.....	11
AIDE-MÉMOIRE: APRÈS LA SÉANCE.....	12
INTRODUCTION .....	14
ENTRÉE EN MATIÈRE.....	16
SCÉNARIOS À ÉTUDIER .....	17
INSTRUCTIONS .....	18
INTRODUCTION AUX SCÉNARIOS.....	19
SCÉNARIO 1: LA DIFFÉRENCE DE TRAITEMENT .....	20
SCÉNARIO 2: TENSIONS DANS L'ÉQUIPE .....	25
SCÉNARIO 3: COMMENTAIRES INDÉSIRABLES D'UN COLLÈGUE BIEN INTENTIONNÉ ? .....	28
DERNIÈRE ACTIVITÉ – CONCLUSION .....	32
CONCLUSION DU DIALOGUE .....	32
APPENDICES .....	34
APPENDICE A : FEUILLE DE PRÉSENCE .....	33
APPENDICE B : FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE L'ANIMATEUR OU DE L'ANIMATRICE.....	35
APPENDICE C : SUGGESTIONS FAITES PAR LES PARTICIPANTS .....	37
APPENDICE D : DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE .....	38
APPENDICE E : COMPILATION .....	39
DIALOGUE EN CASCADE INFORMATIONS UTILES .....	41

## Préambule

Bienvenue à l'édition 2020 du dialogue en cascade.

Nous avons choisi le thème de cette année, « La reconnaissance de la dignité par la civilité : comment mieux communiquer pour un milieu de travail plus harmonieux ? » en réponse au message du Secrétaire général soulignant l'importance de notre responsabilité de créer un environnement de travail plus productif et harmonieux. Le dialogue en cascade de cette année fait partie de l'initiative du Secrétaire général qui a pour objectif de promouvoir la civilité à tous les niveaux au sein de l'organisation ainsi qu'à poursuivre le travail accompli par le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation des Nations Unies (UNOMS) dans le même domaine. Cette année, l'UNOMS a participé à la création de différents scénarios du Dialogue en cascade. Ceux d'entre vous qui ont participé à l'atelier « C3 » ou assisté aux « Cafés de la Civilité » reconnaîtront certains de ces thèmes.

Nous avons la chance de travailler pour une Organisation dont le concept de dignité est inscrit dans ses textes fondamentaux, tel que le préambule de la Charte des Nations Unies, qui réaffirme la foi dans la dignité et la valeur de la personne humaine. [L'Article 1 de la Déclaration universelle des droits de l'homme](#) déclare « tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droit. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité. » Alors que cette année, nous commémorons le 75eme anniversaire de la fondation des Nations Unies, nous pouvons également reconnaître la dignité et la valeur de nos collègues en nous engageant constamment dans un dialogue courtois et en adoptant un comportement civil.

Le mot « civilité » vient du mot latin « *civilis* », qui veut dire citoyen. En tant que fonctionnaires internationaux, nous sommes « citoyens » de l'Organisation des Nations Unies et nous faisons partie d'une communauté qui partage les valeurs de cette Organisation. Nous avons donc chacun la responsabilité de dialoguer avec nos collègues de manière civile et respectueuse en gardant à l'esprit la dignité de notre communauté et de tous ses membres. Il est certes difficile et pourtant essentiel que nous faisions preuve de respect et de compréhension sur notre lieu de travail, particulièrement durant cette période de pandémie du Covid-19 qui est source de stress additionnel.

À travers ces différents scénarios, le Dialogue traitera des questions suivantes :

1. Rendre compte de la performance d'un membre du personnel des Nations Unies de façon constructive et dans un cadre approprié ;
2. Éviter les conflits sur le lieu de travail grâce à un dialogue civil ;
3. Démontrer que la civilité favorise un dialogue qui remet en question des idées et non des personnes, permettant ainsi au personnel de travailler de manière plus efficace au sein d'un environnement harmonieux ;

4. Éviter de porter atteinte à la dignité d'un collègue et à la capacité de l'équipe entière de travailler efficacement, en raison d'un manque de civilité dans la communication, et avec un risque accru de malentendus, en particulier lorsque ces échanges se font en ligne ou à distance.

Sachant votre temps précieux, nous vous fournissons dans le présent guide des instructions détaillées et les supports nécessaires. N'hésitez pas à apporter des précisions personnelles ou à donner des exemples tirés de votre propre expérience.

Si vous souhaitez recevoir de la documentation supplémentaire ou si vous avez besoin d'aide pour la séance de dialogue, n'hésitez pas à contacter le Bureau de la déontologie à l'adresse suivante : [ethicsoffice@un.org](mailto:ethicsoffice@un.org).

Vous trouverez à l'appendice B un formulaire d'évaluation destiné aux animateurs et animatrices. À la fin de la session, merci de le remplir et de le faire parvenir à votre service administratif, qui le transmettra au Bureau de la déontologie. Vos observations et suggestions nous aideront à améliorer la documentation pour les dialogues à venir et à choisir de nouveaux thèmes.

Les avis et suggestions des participants au dialogue en cascade sont également très précieux. Vous pourrez les recueillir au moyen du formulaire figurant à l'appendice C et les transmettre au Bureau de la déontologie. Je vous remercie.

La Directrice du Bureau de la déontologie de l'ONU,

**Elia Yi Armstrong**

## Déroulement du dialogue en cascade à l'échelle de l'Organisation

Des centaines de débats comme celui que vous vous apprêtez à animer auront lieu au Secrétariat de l'ONU. Les séances se tiennent dans l'ordre suivant :

1. Le Secrétaire général ouvre le dialogue.
2. Les Secrétaires généraux adjoints poursuivent le dialogue avec leurs subordonnés immédiats.
3. Les Sous-Secrétaires généraux prennent le relais avec leurs subordonnés immédiats.
4. Les Directeurs et Chefs poursuivent ensuite le dialogue avec leurs subordonnés immédiats.
5. Les fonctionnaires P-5 et P-4 qui dirigent des équipes se réunissent à leur tour avec leurs subordonnés immédiats si ceux-ci n'ont pas déjà participé au dialogue animé par le Directeur ou le Chef, et ainsi de suite.
6. L'objectif est que tous les fonctionnaires de l'ONU recrutés sur le plan international ou national, où qu'ils soient en poste dans le monde, participent chaque année à une séance de dialogue.

Il est préférable que vous animiez votre séance après avoir participé au dialogue avec votre supérieur hiérarchique. Vous aurez ainsi une idée de la marche à suivre et vous aurez eu l'occasion de réfléchir aux activités à mener, aux thèmes à couvrir et aux questions qui pourraient être soulevées. **Veuillez noter que tous les responsables doivent avoir tenu leur séance le 30 novembre 2020 au plus tard.** Par conséquent, si vous supervizez du personnel d'encadrement, veillez à organiser votre séance le plus rapidement possible après celle que vous aurez eue avec votre supérieur hiérarchique de sorte que tous les responsables de votre département ou mission puissent organiser leur séance avant la date limite.

Le **31 décembre 2020** au plus tard, tous les chefs de département ou de bureau devront avoir confirmé au Secrétaire général que tous les responsables de leurs services ont tenu leurs séances de dialogue.

**Note spéciale concernant le COVID-19 :** Au moment de la préparation de ce dialogue en cascade, le monde faisait face à la pandémie du COVID-19. Si vous êtes amenés à tenir ce dialogue alors que des mesures telles que le respect des distances sociales sont toujours en place, veuillez respecter ces mesures et veuillez mener ce dialogue à l'aide d'autres moyens telles que les conférences vidéo ou audio via Microsoft Teams ou par appel téléphonique dans des zones à faible bande passante. Afin d'assurer l'exactitude des données, veuillez nommer un collègue qui notera les noms des participants si les sessions se font à distance et si les fiches de présence ne peuvent pas être utilisées.

## Planification des séances de dialogue

Nous avons choisi le thème de cette année, « La reconnaissance de la dignité par la civilité : comment mieux communiquer pour un milieu de travail plus harmonieux ? » dans la continuité du message du Secrétaire général soulignant l'importance de créer un environnement de travail plus harmonieux et productif. Nous avons la chance de travailler pour une organisation dont le concept de dignité est inscrit dans ses textes fondamentaux. Souvent, nous avons recours à la dignité comme cadre externe afin de guider le travail de l'organisation. Le dialogue en cascade de cette année vise à recourir à la dignité comme cadre interne afin de nous guider dans nos interactions avec nos collègues. Si la dignité représente la valeur inhérente que tout être humain possède, alors la reconnaissance de la dignité doit être respectée par chacun d'entre nous. La civilité représente ainsi un ensemble de comportements nous permettant de reconnaître constamment la dignité des autres.

Afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles nous devrions reconnaître la dignité en faisant preuve de civilité, les points suivants seront discutés lors de ce dialogue :

1. La reconnaissance de la dignité et la pratique de la civilité permettent au personnel d'échanger leurs idées tout en évitant de froisser qui que ce soit.
2. La « dignité » inscrite dans les textes fondamentaux de l'ONU doit également être prise en compte dans la manière dont l'organisation est dirigée et gérée.
3. La civilité doit se manifester par la reconnaissance constante de la dignité sur le lieu de travail, quand bien même nous sommes amenés à travailler dans des conditions stressantes ou qui nous isolent socialement et qui sont provoquées par des pandémies, conflits armés ou autre.
4. Reconnaître la dignité en faisant preuve de civilité favorise un cadre où les échanges sont plus constructifs et qui nous permettent de mieux comprendre les conséquences de nos actions, même lorsque nous communiquons de plus en plus à distance , ce qui pourrait provoquer davantage de malentendus en temps de crise.

Les supports fournis dans le présent guide sont conçus pour être utilisés au cours d'une seule et même séance, avec un groupe de 10 à 25 personnes. Si le groupes est plus important, nous vous recommandons d'organiser au moins deux séances. Veuillez designer un collègue qui relèvera le nom des participants si les séances se font par vidéo téléconférence. Sans compter l'introduction, chaque séance devrait durer environ une heure et demie, mais n'hésitez pas à prendre tout le temps dont vous avez besoin.

Une présentation PowerPoint est fournie pour accompagner les débats. Certains sujets pouvant être difficile à traiter, nous vous encourageons à créer un environnement dans lequel les participants se sentent à l'aise.

## Rôle de L'animateur où l'animatrice

Le dialogue en cascade de cette année a pour objectif d'encourager les participants à partager leurs idées sur le concept de « la reconnaissance de la dignité par la civilité » et de mieux communiquer pour créer un espace de travail plus harmonieux.

En tant qu'animateur ou animatrice de la séance, vous dirigerez la discussion, poserez des questions et inciterez vos collaborateurs à s'exprimer. À la fin d'une séance, les participants se souviennent souvent beaucoup plus clairement de leurs observations et de celles de leurs collègues que des vôtres. Rappelez-vous que votre rôle n'est pas de donner un cours magistral, mais d'orienter le débat de sorte que les membres de votre équipe tirent eux-mêmes les conclusions les plus importantes et se posent mutuellement des questions.

Les échanges de ce type suscitent d'autres discussions par la suite et renforcent la confiance et la compréhension. Attendez-vous donc à ce que des membres de votre groupe viennent vous voir pour vous poser des questions ou vous faire part de leurs préoccupations. Les scénarios que vous étudierez traitent parfois de sujets difficiles et délicats ; ce qui compte, ce n'est pas d'avoir toutes les réponses mais d'être ouvert à la discussion.

Le principal message que nous tenons à faire passer cette année est le suivant : reconnaître la dignité de chacun par la pratique de la civilité non seulement améliore la productivité de notre travail, mais en outre nous permet d'échanger mutuellement des suggestions et ceci dans un milieu de travail harmonieux.

**Chacun des sujets de discussion vous donnera l'occasion d'encourager les participants à s'exprimer et échanger leurs idées.**

## Aide-mémoire : avant et pendant la séance

➲ Pour que tous les fonctionnaires aient participé à une séance de dialogue avant le 30 novembre 2020, il faudra que la vôtre ait lieu au plus tard quelques semaines après celle que vous aurez eue avec votre supérieur hiérarchique.

Date	Activité
<b>1 à 2 semaine avant</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lisez le présent guide et examinez les questions et sujets qui seront traités.</li><li>• Préparez un exemple tiré de votre propre expérience, dont vous discuterez au début de la séance.</li><li>• Lisez les documents suivants :<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ <a href="#">Le Préambule de la Charte des Nations Unies</a></li><li>⇒ <a href="#">Les normes de conduite de la fonction publique internationale</a></li><li>⇒ <a href="#">Les compétences des Nations Unies pour L'avenir</a></li><li>⇒ <a href="#">Le Statut et Règlement du personnel 1.2 (a)(b)</a></li><li>⇒ <a href="#">Lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité</a></li><li>⇒ <a href="#">Contrats de mission des hauts fonctionnaires 2019 section 2 (B)</a></li><li>⇒ <a href="#">Promoting Dignity and Respect in the Workplace, HR Toolkit</a></li><li>⇒ <a href="#">L'article « Juste des mots...? » de l'UNOMS sur iSeek</a></li><li>⇒ <a href="#">L'article « Restaurer des échanges productifs d'emails » de l'UNOMS, sur iSeek</a></li><li>⇒ <a href="#">Les cartes « Take 5 » de l'UNOMS</a></li></ul></li><li>• Envoyer les invitations aux participants.</li><li>• Réservez la salle et l'équipement nécessaire. En cas de mesures d'isolement dues au COVID 19, veuillez consulter votre département informatique pour installer une réunion virtuelle sécurisée.</li><li>• Consultez votre supérieur hiérarchique ou le Bureau de la déontologie si vous avez des questions sur les supports ou la séance.</li></ul>
<b>1 à 3 jours avant</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rappelez la date et l'heure de la séance aux participants.</li><li>• Distribuez le <i>Guide des participants</i> aux personnes concernées.</li><li>• Assurez-vous que la salle soit toujours disponible et vérifiez le bon fonctionnement du matériel nécessaire à l'affichage du PowerPoint. Dans le cas où les mesures d'isolement dues au COVID-19 seraient toujours en place, veuillez utiliser Powerpoint pour présenter votre présentation lors de la réunion virtuelle.</li><li>• Imprimez les pages de note de la présentation PowerPoint, qui contiennent le texte de l'animateur.</li></ul>

**Jour J**

- Animez le dialogue.
- Nommez un collègue qui relèvera les noms des participants si la séance est virtuelle.
- Informez votre service administratif que la séance a eu lieu.
- Communiquez au Bureau de la déontologie les questions auxquelles vous n'auriez pas pu répondre.
- Envoyez les commentaires des participants à votre service administratif, qui les transmettra au Bureau de la déontologie.

## Plan de la séance

⇒ Suivez le plan ci-après :

Partie	Activités	Supports	Durée
<b>1. Introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demandez aux participants de signer la feuille de présence.</li><li>• Expliquer pourquoi le dialogue en cascade est organisé.</li><li>• Passez en revue le programme de la séance.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Feuille de présence (<b>ou</b> un volontaire pour noter les noms des participants si la séance est virtuelle)</li><li>• Observations liminaires</li></ul>	5 minutes
<b>2. Entrée en matière</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parlez d'une situation concernant la reconnaissance de la dignité par la civilité que vous avez vécue.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grandes lignes de la situation vécue</li></ul>	5 minutes
<b>3. Débats autour des scénarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menez un débat sur chacun des deux premiers scénarios à l'aide de la présentation PowerPoint.</li><li>• S'il reste du temps, menez un débat sur le troisième scénario.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 ou 3 scénarios</li></ul>	1 h 10
<b>4. Conclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concluez et demandez s'il y a encore des questions. Remerciez les participants de leur présence.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observation finale</li><li>• Récupérer la feuille de présence (voir appendice A) <b>ou</b> la liste des participants si la séance est virtuelle.</li></ul>	10 minutes

## Aide-mémoire : après la séance

⇒ Une fois la séance terminée, veuillez procéder comme suit :

Responsables –

1. Envoyer la feuille de présence (appendice A, **OU** la liste complète des participants virtuels) et le formulaire d'évaluation (appendice B) au service administratif ou à tout autre destinataire désigné.
2. Compilez les commentaires des participants (appendice C) et envoyez-les au Bureau de la déontologie.
3. Transmettez au Bureau de la déontologie, par courrier électronique, les questions auxquelles vous n'auriez pas pu répondre.

Chefs de service administratifs et fonctionnaire d'administration –

1. Une fois que vous aurez recueilli toutes les feuilles de présence **OU** la liste de participants virtuel et tous les formulaires d'évaluation de votre département ou bureau, envoyez une copie des formulaires d'évaluation, ainsi que le décompte total des participants (appendice E), au Bureau de la déontologie.
2. Vous n'avez pas à envoyer les feuilles de présence (appendice A **OU** la liste de participants virtuel) au Bureau de la déontologie, elles sont à conserver dans vos archives. En revanche, vous devez envoyer le décompte total des participants pour toutes les séances organisées dans votre département (appendice E).
3. Transmettez au Bureau de la déontologie, par courrier électronique, les questions auxquelles vous n'auriez pas pu répondre.

## **Supports pour le dialogue en cascade**

## Introduction

Durée : 5 minutes

- ⇒ À l'arrivée des participants demandez-leur de signer la feuille de présence ou designer un collègue qui notera les noms des participants.
- ⇒ Commencez à afficher la présentation PowerPoint, qui accompagne, si vous le pouvez.
- ⇒ A l'heure ou la séance est prévue de commencer, souhaitez la bienvenue aux participants et remerciez-les de leurs présences.
- ⇒ **Afficher la diapositive 2 de la présentation PowerPoint.**
- ⇒ Expliquer l'objet de la séance en lisant et résumant le texte suivant, qui accompagne la diapositive 2.

Bienvenue à l'édition 2020 du dialogue en cascade. Reconnaître la dignité par la civilité. Comment mieux communiquer pour créer un milieu de travail plus harmonieux ?

- ⇒ **Passez à la diapositive 3 de la présentation PowerPoint**
- ⇒ Poursuivez en lisant et résumant le texte suivant

La civilité est la reconnaissance constante de la dignité dans le lieu de travail. Cela nous fournit un cadre pour l'échange des observations plus efficaces de façon à mieux comprendre les conséquences de nos actions et de communiquer de manière propice pour un milieu de travail plus harmonieux.

- ⇒ **Passez à la diapositive 4 de la présentation PowerPoint**
- ⇒ Poursuivez en lisant et résumant le texte suivant

Le Secrétaire général nous a demandé de discuter une fois par an des questions déontologique importantes comme celle-ci. N'hésitez donc pas à participer et à poser des questions.

L'un des objectifs de la promotion de la dignité et la civilité est de promouvoir un dialogue franc, cependant si prendre la parole en public vous gêne, je me tiens à votre disposition après la séance.

➲ Afficher la **diapositive 5**

➲ Poursuivez en lisant et résumant le texte suivant :

Si vous ne vous sentez pas à l'aise de me parler directement, vous pouvez vous adresser à diverse personnes tel que le bureau des services de médiation, le conseiller du personnel et du bureau de déontologie des Nations Unies.

Une autre source d'assistance publié par Bureau de déontologie, pour vous guider serait [La Feuille de Route](#) que vous trouverez sur leur site internet.

A voir également :

- ⇒ [Le Préambule de la Charte des Nations Unies](#)
- ⇒ [Les normes de conduite de la fonction publique internationale](#)
- ⇒ [Les compétences des Nations Unies pour L'avenir](#) : Professionnalisme. Respect de la diversité, Qualités de chef, Responsabilisation des subordonnés, Aptitude à donner confiance
- ⇒ [Le Statut et Règlement du personnel 1.2 \(a\)\(b\)](#)
- ⇒ [Contrats de mission des hauts fonctionnaires 2019 section 2 \(B\)](#)
- ⇒ [Promoting Dignity and Respect in the Workplace, HR Toolkit](#)
- ⇒ [L'article « Juste des mots...? » de l'UNOMS sur iSeek](#)
- ⇒ [L'article « Restaurer des échanges productifs d'emails » de l'UNOMS, sur iSeek](#)
- ⇒ [Les cartes « Take 5 » de L'UNOMS](#)

➲ Afficher la **diapositive 6**

➲ Poursuivez en lisant et en résumant le texte suivant :

Nos collègues du Bureau de la déontologie ont mis au point des supports afin d'orienter notre débat. Comme je me suis prêté(e) au même exercice avec mon (ma) supérieur(e) hiérarchique, je connais bien ces documents. Je pense que vous les trouverez intéressants.

Voici un aperçu de notre séance d'aujourd'hui :

1. Nous commencerons par une discussion générale sur la civilité, en partant d'une situation que j'ai vécue.
2. Nous étudierons ensuite deux des trois scénarios proposés. Si nous avons le temps, nous passerons au troisième scénario.
3. Nous terminerons par un résumé des débats.

Allons-y !

## Entrée en matière

Durée : 5 minutes

⇒ Passez à la **diapositive 7** de la présentation PowerPoint.

⇒ Cette partie du dialogue se divise en cinq étapes :

1. Décrivez une situation tirée de votre expérience professionnelle dans laquelle vous vous êtes retrouvé frustré par une personne mais vous vous êtes abstenu d'agir.

⇒ Couvrez les éléments suivants :

- Quelle était la situation précise ?
- Comment l'avez-vous géré ?
- Comment vous êtes-vous abstenu de réagir à la frustration ? Avez-vous démontré d'autres comportements au lieu d'agir sur votre frustration ?
- Avez-vous répondu à ce qui vous préoccupait tout de suite ou avez-vous laissé passer du temps ?
- Quels ont été les facteurs pris en compte ?
- Quelles ont été les conséquences de vos actes ? Avez-vous pu expliquer la raison de votre frustration à l'autre personne sans que votre frustration prenne le dessus ?
- Avec le recul, agiriez-vous différemment ?

2. Demandez aux participants ce qu'ils feraient dans les mêmes circonstances.

- Quels sont les éléments clefs qui impliquent la reconnaissance de la dignité de l'autre ?
- Quels sont les facteurs qui pourraient intervenir ?
- Quelles sont les directives données par l'Organisation dans de telles situations ?

⇒ Après avoir donné au group la possibilité d'échanger sur ces questions, passez à la **diapositive 8**

⇒ Lisez ou résumez le texte suivant

Si la dignité représente la valeur inhérente, que tout être humain possède donc la reconnaissance de la dignité établit une base de référence en dessous de laquelle aucun d'entre nous ne devrait tomber. D'autre part, la civilité représente un ensemble de comportements nous permettant de reconnaître constamment la dignité des autres.

Nous allons à présent étudier les scénarios élaborés, examinant attentivement le rôle de chacun à reconnaître la dignité par la pratique de la civilité de manière à mieux communiquer pour créer un milieu de travail plus harmonieux.

## Scénarios à étudier

Il y a trois scénarios à étudier, dans le cadre de discussions pouvant durer chacune de 20 à 35 minutes. Choisissez deux scénarios. S'il vous reste du temps, lancez un débat à partir du dernier scénario. Pour chaque scénario, posez les questions prévues dans le guide et qui ont spécialement été conçues pour répondre à la complexité que présentent la dignité et la civilité.

L'objectif est d'avoir un dialogue constructif avec vos collègues à propos du respect de la dignité par la civilité, pas de couvrir en détail l'ensemble des supports ni de trouver les bonnes réponses. Des éléments de discussion sont certes fournis, mais il n'y a pas de réponse parfaite dans ce domaine. Pour la plupart des gens, il est difficile de parler de ces questions en groupe.

Nous vous suggérons d'adopter les démarches suivantes pour chaque scénario :

- Encouragez les échanges entre collègues et le partage d'informations en sollicitant l'avis des participants.
- Sachez que certains participants prendront plus facilement la parole que d'autres en public.
- Encouragez les plus timides à participer en leur demandant leur opinion sur les situations à l'examen.
- Soulignez que chaque membre du personnel a un rôle important à jouer pour ce qui est du respect de la dignité par la pratique de la civilité et se doit demander des conseils en cas de doute.
- Si vous ne pouvez pas répondre à certaines questions, dites-le franchement, notez-les questions sans réponse et, après la séance, transmettez-les rapidement au Bureau de la déontologie.

Vous trouverez ci-dessous une liste de questions dont vous pouvez vous inspirer pour encourager un dialogue ouvert :

- Qu'en pensez-vous ?
- Qui s'est déjà trouvé dans une situation similaire et souhaite en parler au groupe ?
- Comment régleriez-vous la situation ?
- A qui vous adresseriez vous pour obtenir de l'aide ?
- Si vous ne savez pas comment gérer cette situation, à qui pourriez-vous vous adresser pour obtenir de l'aide ?
- Quelles sont les choses auxquelles vous avez eu recours et qui se sont avérées efficaces.

Le tableau ci-dessous recapitule les trois scénarios à étudier.

Scénario	Titre	Durée indicative
1. Scénario 1	Différence de traitement	20 à 35 minutes
2. Scénario 2	Tensions dans l'équipe	20 à 35 minutes
3. Scénario 3	Commentaires indésirable	20 à 35 minutes

## Instructions

Servez-vous de la présentation PowerPoint pour animer le dialogue. Elle vous guidera et aidera votre groupe à suivre les débats. Le Guide du participant contient les scénarios, ainsi que les ressources et références relatives à chaque scénario. Procédez comme suit :

- 1. Présentez le scénario :** Chaque scénario comprend une brève introduction que vous pouvez lire ou paraphraser.
- 2. Donnez lecture du scénario :** Affichez la diapositive de la présentation PowerPoint sur laquelle figure le scénario et lisez celui-ci à voix haute, ou demandez à un participant de le faire. Chacun des scénarios figure également dans le Guide du participant que vous aurez distribué aux membres de votre équipe.
- 3. Posez des questions :** Les scénarios comportent plusieurs questions. Posez la première et laissez aux participants le loisir d'épuiser le sujet avant de passer à celle d'après.
- 4. Patinez :** Donnez aux participants le temps de réfléchir à chaque question et de trouver des réponses. Il faut parfois plusieurs secondes pour qu'une personne puisse formuler une réponse après avoir entendu la question. Demandez si quelqu'un souhaite s'exprimer. Encouragez les membres du groupe à dire ce qu'ils feraient s'ils étaient confrontés à une situation semblable qui pourrait porter atteinte à la dignité d'un collègue.
- 5. Concluez :** Une fois que vous avez traité chacune des questions, concluez en passant en revue les principaux points figurant à la fin de chaque scénario. Si les participants continuent de discuter activement, proposez d'entendre un dernier commentaire avant de passer à la suite. Après avoir examiné les différents scénarios, terminez par quelques observations finales et remerciez tous les membres du groupe pour leur participation.

## Introduction aux scénarios

Durée: 25 minutes

- ⇒ Durant cette activité, vous lirez le scénario et vous l'examinerez avec le groupe.
- ⇒ **Affichez la diapositive 9 de la présentation PowerPoint**
- ⇒ Lisez ou paraphrasez l'introduction ci-dessous :

Les deux scénarios que nous allons étudier aujourd’hui concernent la pratique de la civilité dans des situations parfois très difficiles, sensibles et qui risquent de porter atteinte à la dignité d'un collègue. S'il reste du temps, nous discuterons du troisième. Chaque scénario met en évidence différents problèmes concernant la civilité que nous identifierons et examinerons.

Avant de commencer, remémorons-nous la définition de la civilité. Aux fins du présent Dialogue, la civilité est la reconnaissance constante de la dignité sur le lieu de travail. Elle favorise un feedback plus constructif afin de nous aider à mieux comprendre les conséquences de nos actions et contribuer à un environnement de travail plus harmonieux. Lorsque l'on parle de dignité, plusieurs éléments sont à prendre en considération tels que l'acceptation de l'identité, la reconnaissance, l'inclusion, la sécurité psychologique, l'équité et la compréhension (Hicks, D. (2011). *Dignity Its Essential Role in Resolving Conflict*. Yale University Press).

Si la dignité représente la valeur inhérente, que tout être humain possède, alors la reconnaissance de la dignité doit être respectée par chacun d'entre nous. La civilité se manifeste ainsi par un ensemble de comportements nous permettant de reconnaître constamment la dignité des autres. Dignité et civilité favorisent ainsi un feedback plus constructif.

Il est par ailleurs important de noter que les discussions qui se font en personne sont plus propices au respect de la dignité de l'autre. En revanche, les discussions qui se tiennent à distance (telles que par vidéoconférences ou courriels, en particulier durant une période d'isolement social, ne le sont pas forcément et doivent par conséquent être menées de façon encore plus civile).

## Scénario 1 : La différence de traitement

- ⇒ Afficher la **diapositive 10** de la présentation PowerPoint.
- ⇒ Lisez le scénario ci-dessus ou invitez l'un des participants à le faire. Ce scénario figure également dans le Guide du participant.

Chikondi est la directrice d'un bureau de 20 personnes, qui comprend 2 équipes, chacune dirigée par des responsables P5, Seung-hye et Ahmed. Chaque équipe compte huit membres ainsi que quatre assistantes en charge du soutien administratif.

Chaque semaine, Chikondi publie un article sur la page web du bureau de l'équipe, accessible uniquement aux membres du bureau ou elle saisit souvent l'occasion de souligner le travail qui a été mené à bien par les deux équipes mais également de leur rappeler ce qui doit être amélioré. Dans l'article de la semaine dernière, elle félicita tout d'abord l'équipe d'Ahmed pour avoir complété son travail dans les temps. Elle fit ensuite référence au retard accusé par l'équipe de Seung-hye dans son travail mais sans donner plus de détails.

En début de semaine, lors de la réunion générale du personnel, alors que les responsables P5 faisaient le point sur le travail effectué par leurs équipes respectives, Chikondi interrompit la présentation de Seung-hye sur un programme qu'elle gère pour souligner l'inquiétude exprimée par le bureau exécutif quant au coût de ce programme. Sans faire de suggestions ou de demandes spécifiques, Chikondi demanda à Seung-hye de poursuivre sa présentation. Lorsque son tour arriva, Ahmed indiqua que malgré une charge de travail supplémentaire pour son équipe, celle-ci a réussi à relever le défi et à réduire les délais. À l'annonce de cette nouvelle, Chikondi demanda alors à tout le monde d'applaudir.

Plus tard dans la matinée, quatre collègues d'une organisation différente se sont joints à la réunion afin d'exposer leur travail qui se trouvait être très similaire à celui effectué par le bureau de Chikondi. Ils partagèrent le contenu de leur travail ainsi que des données impressionnantes sur un programme ressemblant à celui dont s'occupait Seung-hye. Chikondi intervint et se mit alors à critiquer la performance de Seung-hye, la blâmant personnellement pour ne pas avoir fourni des résultats comparables. Sa critique était fondée sur des faits et des preuves.

Chikondi, Seung-hye et Ahmed se réunissent toutes les semaines afin de régler toute sorte de questions administratives et de gestion. Parfois, s'il y a lieu, Chikondi rencontre les responsables P5 en tête à tête afin de discuter de questions sensibles ou de performance. Bien qu'elle n'ait jamais confronté Seung-hye en privé à propos de sa performance au travail, lors de leur dernière réunion (un jour après la réunion générale du personnel), Chikondi remit en cause les compétences de management de Seung-hye en citant les plaintes émises par les membres de son équipe à son sujet. Elle félicita également Ahmed pour son esprit novateur, faisant référence à certaines initiatives que lui et son équipe avaient entreprises.

Plus tard dans la journée, Chikondi s'excusa auprès de Seung-hye pour avoir laissé ses émotions prendre le dessus et ne pas avoir fait preuve de patience pour s'entretenir avec elle directement. Elle lui expliqua calmement les plaintes qu'elle avait reçues par l'équipe et souligna les domaines où elle estimait que Seung-hye devait s'améliorer, tout en lui proposant des suggestions concrètes. Cependant, Seung-hye se mit sur la défensive, accusant Chikondi d'être injuste envers elle.

Seung-hye prit très mal l'approche de Chikondi qu'elle considère être une tentative de l'humilier publiquement et de façon permanente. Seung-hye commença à souffrir de crises d'anxiété et se mit en congés maladie pour éviter de faire face à Chikondi et ses collègues. De plus, les membres du personnel n'ont pas manqué de noter et de propager des rumeurs quant à l'apparente différence de traitement de la part de Chikondi envers Seung-hye et Ahmed. Tous ces facteurs cumulés semblent affecter de façon négative le moral de l'équipe de Seung-hye ainsi que leur performance.

### **Questions à débattre**

- ➲ Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion. Posez-les au groupe ou faites appel à des volontaires.

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
Que se passe-t-il dans ce scénario ? Quels sont les faits ?	Pour quelles raisons Chikondi a-t-elle agi de cette manière ?  Quel a été l'impact des commentaires faits par Chikondi sur certains membres de l'équipe ?  Comment ce scénario a pu influer sur la dignité de : Ahmed, Seung-hye ou Chikondi ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• On ne peut que deviner les intentions d'une personne en observant son comportement et l'impact que ce comportement aura sur autrui.</li><li>• Nous devons garder à l'esprit que la façon dont une personne communique peut être interprétée différemment d'une personne à l'autre, notamment du point de vue du responsable et de celui du membre du personnel.</li></ul>

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
La civilité doit être constant	Est-ce que Chikondi s'est comporté d'une manière constante. Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi pas ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La constance dans nos définitions de la civilité se définit par un comportement répétitif (que ce soit lors du feedback donné durant les réunions ou sur Microsoft Teams) ou par un comportement identique avec différentes personnes (dans ce cas-là le feedback différent reçu par Ahmed et Seung-hye).</li> <li>Être constant ne veut pas dire donner un feedback identique et erroné lorsque les résultats professionnels sont différents. Cela dépendra de la situation.</li> </ul>
Contexte	<p>Pensez-vous que les commentaires donnés à Seung-hye étaient inappropriés ?</p> <p>À votre avis pourquoi les membres de l'équipe ont commenté sur la différence de traitement donné aux deux responsables ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'importance du contexte : un feedback qui serait peut-être plus facile à accepter en privé le sera moins en groupe.</li> <li>Équité : parce que nous sommes des êtres sociaux, l'équité influe souvent la perception de chacun sur le concept de dignité.</li> </ul>

<b>Question à débattre</b>	<b>Questions complémentaires</b>	<b>Points importants</b>
Qui doit adresser la situation ?	Qui a la responsabilité d'adresser cette situation ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chikondi est responsable des commentaires faits par l'équipe au sujet de la différence de traitement réservé aux chefs d'équipes. Une fois au courant, elle devrait prendre les mesures nécessaires pour y remédier.</li> <li>Nous avons tous la responsabilité de nous donner mutuellement un feedback afin de pouvoir modifier nos comportements futurs.</li> </ul>
Quelle est la situation à adresser ?	<p>Quels sont les avantages et inconvénients à ne pas régler cette situation ?</p> <p>Comment Chikondi devrait-elle gérer la situation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une chose importante à retenir est que nous ne pourrons pas toujours éviter la perception d'une atteinte à la dignité. Cependant nous pouvons contrôler la façon dont nous réagissons face à cette perception.</li> <li>Des scénarios tels que celui-ci peuvent être une excellente occasion pour le personnel de se donner mutuellement un feedback constructif afin de s'améliorer.</li> </ul>
Recevoir des commentaires	Seung-hye avait-il raison de rejeter les commentaires en tête-à-tête de Chikondi ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La manière dont le feedback est reçu peut influer les résultats professionnels du membre du personnel. Un feedback qui n'est pas perçu comme un affront à la dignité d'un collègue est plus susceptible de produire des résultats positifs.</li> <li>Cela va sans dire que nous nous devons d'accepter un feedback justifié.</li> <li>Se plaindre de l'atteinte à la dignité et accepter un feedback légitime ne s'excluent pas mutuellement.</li> </ul>

## *Les points à retenir*

- ⇒ Une fois la discussion achevée, affichez la **diapositive 11**
- ⇒ Recapitez en lisant ou paraphrasant les points clefs à retenir ci-dessous.

- L'importance du contexte : un feedback qui serait peut-être plus facile à accepter en privé le serait moins en groupe. Un feedback régulier en tête à tête peut faire la différence.
- Équité : parce que nous sommes des êtres sociaux, l'équité influe souvent la perception de chacun sur le concept de dignité. Surtout dans un contexte multiculturel tel que celui des Nations Unies.
- Nous avons tous la responsabilité de nous donner mutuellement un feedback, de nous encourager et de reconnaître le travail de chacun afin de pouvoir améliorer nos résultats professionnels.
- Nous ne pourrons pas toujours éviter la perception d'une atteinte à la dignité. Cependant nous pouvons contrôler la façon dont nous réagissons face à cette perception.
- Se plaindre d'une atteinte à la dignité et accepter un feedback fondé de la part de ceux/celles qui ont pu atteindre à notre dignité, ne sont pas des concepts qui s'excluent mutuellement.

## *Ressources et références*

- ⇒ [Les normes de conduite de la fonction publique internationale](#), sections 16,17,18
- ⇒ [Les compétences des Nations Unies pour L'avenir](#): Professionnalisme, Respect de la diversité, Qualités de chef, Responsabilisation des subordonnés, Aptitude à donner confiance, Suivi du comportement professionnel.
- ⇒ [Statut du personnel 1.2 \(a\)](#)
- ⇒ [Lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité](#)
- ⇒ [Contrats de mission des hauts fonctionnaires 2019](#) section 2 (B)
- ⇒ [ST/AI/2010/5, Système de gestion de la performance et de perfectionnement](#), sections 2.1(d), 5.4, 11.2

## Scénario 2 : Tensions dans l'équipe

- ⇒ Afficher la **diapositive 12** de la présentation PowerPoint
- ⇒ Lisez le scénario ci-dessus ou invitez l'un des participants à le faire. Vous trouverez ce scénario également dans le guide du participant.

Juan, Bibek, Nema and Lupita travaillent dans la même équipe. Juan et Bibek font partie du personnel national de catégorie G et travaillent au sein du bureau depuis plusieurs années. Nema et Lupita font partie du personnel international de catégorie P et qui ont été mutées dans ce bureau au cours des trois dernières années depuis des bureaux avec un mandat différent. Tous sont sous la supervision de Janella.

Les comportements suivants ont été observés :

- Lupita critique Juan derrière son dos, elle ne cache pas son antipathie pour Janella auprès des autres membres de l'équipe. Elle se plaint de la lenteur de son travail et suggère que Janella prenne sa retraite bientôt.
- Juan n'apprécie pas les commentaires constructifs de Nema et Lupita sur son travail et est souvent en désaccord avec Janella au sujet des tâches que celle-ci lui assigne ainsi que des instructions qu'elle lui donne.
- Bibek répète souvent à Nema que parce qu'elle est nouvelle au sein de l'équipe, elle ne sait pas comment les choses fonctionnent et ne comprend pas encore le mandat de leur bureau. Il fait souvent référence à l'âge de Nema pour la discréditer ainsi qu'à son expérience professionnelle. Par exemple il dit souvent « lorsque j'ai rédigé ce document, Nema devait probablement encore être à l'école ! »
- Bibek et Juan déjeunent et prennent régulièrement leur pause-café ensemble. Dans la cafétéria, on peut souvent les entendre critiquer Janella et commérer au sujet de Nema et Lupita. D'autres collègues ne faisant pas partie de l'équipe ont entendu ces commentaires mais n'en ont pas fait part à Janella ou à qui que ce soit d'autre.
- Il est rare que les membres de ce bureau se réunissent en personne. Ils ne se saluent pas et les discussions en équipe sont également rares. La plupart de leurs interactions se fait par courrier électronique, alors même qu'ils se trouvent tous à proximité les uns des autres.
- Janella ne confronte pas les membres de son équipe lorsqu'elle les entend critiquer d'autres collègues ou s'ils contestent ses instructions ou feedback.

La/le supérieur(e) hiérarchique de Janella lui envoya un courriel lui indiquant que son équipe avait pris du retard sur le travail attendu et lui demanda si la dynamique au sein de l'équipe avait contribué à ce retard. Janella répondit qu'elle ne pense pas que le personnel doive s'apprécier pour obtenir des résultats ; par conséquent, leurs attitudes les uns vis-à-vis des autres ne sont pas la cause du retard. Dans son courriel, Janella promit de « sortir son fouet » afin de rattraper le retard accusé par son équipe.

## Questions à débattre

☛ Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion. Posez-les au groupe ou faites appel à des volontaires.

Questions à débattre	Questions complémentaires	Points importants
Que se passe-t-il dans ce scénario ? Quels sont les faits ?	Est-ce que ce scénario soulève une atteinte à la dignité ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'absence continuelle de salutations peut être un signe de problèmes plus importants au sein de l'équipe. Rappelons-nous que la civilité est définie dans ce dialogue comme la reconnaissance constante de la dignité.</li> <li>Critiquer négativement une personne derrière son dos peut être révélateur de problèmes plus importants au sein de cette équipe.</li> </ul>
Quelle est la situation à adresser ?	La sécurité psychologique fait elle défaut dans ce scénario ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ce scénario indique que la sécurité psychologique fait défaut dans cette équipe.</li> <li>La sécurité psychologique peut être définie par le sentiment de ne pas avoir peur d'être ridiculisé ou humilié et de se sentir libre de s'exprimer sans craintes de représailles.</li> <li>Se sentir psychologiquement en sécurité sur le lieu de travail signifie que nous ne craignons pas de nous rendre vulnérables devant des personnes que nous côtoyons au quotidien.</li> </ul>
	Que se passe t'il si Janella se trompe dans son évaluation sur le fait que la dynamique de l'équipe n'est pas la cause du retard ? Que peut faire Janella pour remédier à cette situation ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si Janella se trompe dans son jugement, le fait de « sortir son fouet » pourrait ne pas avoir l'effet escompté (surtout si la sécurité psychologique fait défaut au sein de ce Bureau)</li> </ul>

## **Points à retenir**

- ⇒ Une fois la discussion achevée, afficher la **diapositive 13**
- ⇒ Recapitez les principaux points en lisant ou paraphrasant le texte ci-dessus.

- L'absence continue de salutations et le fait de critiquer négativement une personne derrière son dos démontrent un manque de civilité et peuvent être symptomatiques d'autres problèmes plus importants.
- La sécurité psychologique sur le lieu de travail est importante et ceci afin que les collègues ne craignent pas de se rendre vulnérables devant des personnes qu'ils côtoient au quotidien.
- Lorsque la sécurité psychologique fait défaut, « sortir le fouet » pourrait engendrer des conséquences négatives.
- Les responsables doivent interagir avec leurs équipes de manière transparente et équitable. Il serait utile d'organiser une sortie d'équipe ou de mettre en place une boîte de suggestions anonymes afin d'encourager le personnel à exprimer leur mécontentement, si il y a lieu.

## **Ressources et références**

- ⇒ [Les normes de conduite de la fonction publique internationale](#), sections 16,17,18
- ⇒ [Les compétences des Nations Unies pour L'avenir](#) : Intégrité, Professionnalisme, Respect de la diversité, Qualités de chef, Responsabilisation des subordonnés, Aptitude à donner confiance, Suivi du comportement professionnel.
- ⇒ [Statut du personnel 1.2 \(a\)](#)
- ⇒ [Lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité](#)
- ⇒ [Contrats de mission des hauts fonctionnaires 2019](#) section 2 (B)
- ⇒ [Promoting Dignity and Respect in the Workplace, HR Toolkit](#), p.5 & 11

### Scénario 3 : Commentaires indésirables d'un collègue bien intentionné ?

- ⇒ Afficher la **diapositive 14** de la présentation PowerPoint
- ⇒ Lisez le scénario ci-dessus ou invitez l'un des participants à le faire. Vous trouverez ce scénario également dans le guide du participant.

\*

Elena travaille pour l'ONU et son bureau se situe au niveau de l'épicentre d'une pandémie. Par suite d'un décret local de confinement pour limiter la propagation du virus, elle travaille à distance. Elle travaille dur et semble déterminée à améliorer la qualité de son travail ainsi que celle de son équipe. Ses collègues et supérieurs hiérarchiques savent qu'ils peuvent compter sur elle pour respecter les délais tout en fournissant un excellent travail. Durant les visioconférences devenues la méthode principale de réunion, elle partage souvent ses observations avec ses collègues sur la manière dont ils pourraient améliorer leur travail tout en restant sains d'esprit pendant la pandémie qui s'avère être stressante.

Lors d'une récente réunion, elle donna à son supérieur hiérarchique, Ragip, des conseils afin que celui-ci puisse améliorer la qualité de son propre travail après qu'il avait indiqué à l'équipe qu'il avait du mal à s'adapter au télétravail. Ragip la qualifia de *critique* et se mit ensuite à rire nerveusement afin de dissiper la tension qui s'était créée. Ses collègues remarquèrent cependant que Ragip était nerveux et offensé lorsque la caméra se tourna vers lui alors qu'il prononçait ces mots. Ce dont Elena n'était pas au courant, c'est que Ragip avait des problèmes familiaux et éprouvait un stress supplémentaire du au confinement d'où sa difficulté de s'adapter au télétravail.

Elena se sentit un peu décontenancée par les commentaires de Ragip sachant qu'il était généralement de bonne humeur avant la mise en place de ces mesures de télétravail. Elle sentit qu'elle ne pouvait pas répondre à une telle réprimande lors d'une réunion de personnel, alors elle se tut. Cependant, elle se sentit offensée et pensa qu'une telle réprimande n'était pas nécessaire alors qu'elle tentait simplement d'aider un collègue.

\*\*

Au cours des deux semaines suivantes, le travail d'Elena, habituellement basé sur les principes de collaboration et d'efficacité, commença à être mis à mal. Elena débutait souvent le télétravail en retard, elle ne respectait plus les délais et ne répondait pas aux courriels de l'équipe à temps. Pendant des visioconférences, sa caméra était habituellement désactivée et elle ne répondait que rarement aux messages envoyés sur Microsoft Teams, messages qui avaient été mis en place afin d'améliorer les échanges au sein de l'équipe.

Lors d'une discussion en visioconférence au sujet de la performance, Ragip pensant que la mauvaise performance d'Elena était dû à sa suffisance révélant ainsi un manque d'esprit d'équipe, lui dit : « Votre travail commence à être mis à mal. J'essaie d'être compréhensif mais nous avons des délais à respecter et l'équipe a besoin d'une collègue qui soit totalement impliquée dans son travail. S'il n'y a pas d'amélioration, je serais contraint de

recourir à un plan écrit d'amélioration de la performance. » Ragip espérait que son message motiverait Elena à retrouver son niveau habituel de performance et fit de son mieux pour ne pas paraître désagréable en le transmettant, afin qu'Elena comprenne qu'il ne faisait que son travail de superviseur mais qu'il restait confiant en ses capacités. Malheureusement, en raison d'une mauvaise connexion du réseau qui affecta la qualité audio et vidéo de cette communication, toutes ces bonnes intentions ne furent pas perceptibles à travers la caméra.

Bien qu'Elena ne sût pas ce que Ragip ait voulu dire par « j'essaie d'être compréhensif » elle ne lui demanda pas d'élaborer ou d'expliquer davantage. Ce que Ragip ignorait c'est qu'Elena traversait également une période difficile en raison de la pandémie. Sa mère âgée, qui vivait avec elle, était tombée malade il y a environ deux semaines et Elena était terrifiée à l'idée que sa mère puisse être infectée ce qui pourrait lui être fatal au vu de son âge. Elena dévouait alors son temps, son énergie et son attention à rechercher du personnel médical afin que sa mère puisse être traitée. Malheureusement les tests de dépistage, qui sont encore récents, n'étaient pas disponibles.

Offensée par les commentaires de Ragip qu'elle considéra dénués de toute empathie étant donnée la situation actuelle, Elena supposa que Ragip faisait preuve de représailles à son égard suite à leur échange tenu deux semaines plus tôt. Elle porta ainsi plainte contre lui auprès des ressources humaines pour abus d'autorité.

### Questions à débattre

☛ Utilisez les questions suivantes pour guider la discussion. Posez-les au groupe ou faites appel à des volontaires.

Question à débattre	Questions complémentaires	Points importants
Que se passe-t-il dans ce scénario ?  Quels sont les faits ?	Est-ce que ce scénario soulève une atteinte à la dignité ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les commentaires et les réponses suggèrent l'existence d'un problème plus profond lié à la communication.</li></ul>

<b>Question à débattre</b>	<b>Questions complémentaires</b>	<b>Points importants</b>
Les styles de communication directes et indirectes.	<p>Est-ce que la réponse de Ragip lors de la réunion était correcte ?</p> <p>Pourquoi pensez-vous qu'Elena l'ai mal pris ?</p> <p>Pensez-vous que la réponse d'Elena à Ragip à propos de ses performances était adéquate ?</p> <p>A-t-elle bien interprété les observations de Ragip ? Est-ce que Ragip a eu raison d'interpréter ses performances comme il l'a fait ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Souvent lorsque la communication est indirecte, cela peut laisser place à une mauvaise interprétation.</li> </ul>
Expliquer ce que l'on veut dire ?	Des deux côtés, y a-t-il quelque chose d'implicite dans cette interaction qui doit être rendu plus explicite ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire des suppositions sans demander clarification peut mener à une mauvaise interprétation des intentions d'un collègue.</li> <li>Ne pas communiquer une information importante peut conduire nos collègues à nous faire des commentaires injustifiés</li> </ul>
Par la suite	Quelle serait la meilleure façon d'engager une conversation où les deux parties se sentirait confortable d'exprimer le fond de leurs pensées ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il semble y avoir des questions non résolues dans cette communication et qui doivent être adressées.</li> <li>Utilisez un langage clair et courtois.</li> <li>Faites part de vos intentions et circonstances à vos collègues.</li> <li>N'hésitez pas à demander une clarification à un/une collègue en cas de doute sur son intention.</li> <li>Lors de l'utilisation de la technologie comme moyen de communication, des précautions supplémentaires doivent être prises afin de s'assurer que nos intentions sont clairement communiquées.</li> </ul>

## **Points à retenir**

- ⇒ Une fois la discussion terminée, afficher la **diapositive 15** de la présentation PowerPoint.
- ⇒ Recapituler en lisant ou en paraphrasant les messages clefs du texte suivant :
  - Utilisez un langage clair pour communiquer. Lors de l'utilisation de la technologie comme moyen de communication, veuillez prendre des précautions supplémentaires afin de vous assurer que vos intentions sont clairement communiquées.
  - Communiquer indirectement peut conduire à une mauvaise interprétation.
  - Faire des suppositions sans demander de clarification peut mener à une mauvaise interprétation des intentions de nos collègues ; en cas de doute, demander une clarification.
  - Ne pas communiquer une information importante peut conduire nos collègues à nous faire des commentaires injustifiés.

## **Ressources et références**

- ⇒ [Les normes de conduite de la fonction publique internationale](#), sections 16,17,18
- ⇒ [Les compétences des Nations Unies pour L'avenir](#) : Aptitude à la Communication, Esprit d'équipe, Sens des responsabilités, Suivi du comportement professionnel, Qualités de chef, Aptitude à donner confiance, Sûreté de jugement/aptitude à décider.
- ⇒ [Lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité](#)
- ⇒ [Contrats de mission des hauts fonctionnaires 2019](#) section 2 (B)
- ⇒ [Promoting Dignity and Respect in the Workplace, HR Toolkit, p.6](#)

## Dernière activité – Conclusion

- ⇒ Après avoir terminé l'examen des scénarios, passez à la **diapositive 16**
- ⇒ Lisez où paraphraser le texte suivant.

Ce débat a été très enrichissant, nous avons exprimé des points de vue très intéressants.

Il appartient à chacun de nous de promouvoir un milieu de travail productif et harmonieux tout en respectant la dignité de chacun par la pratique de la civilité.

Ce dialogue vise à promouvoir la dignité par la pratique de la civilité donc de promouvoir un dialogue franc. S'il y a un point que vous n'avez pas osé soulever devant le groupe, n'hésitez pas à venir m'en parler après la séance. Si vous préférez vous adresser à quelqu'un d'autre, d'autres personnes et ressources sont à votre disposition telles que :

- Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation
- Le conseiller du personnel
- Le Bureau de la déontologie
- Votre supérieur hiérarchique

Ces informations sont également publiées par le Bureau de la déontologie et reste à votre disposition. Vous pouvez les trouver sur leur site internet.

- ⇒ Écoutez les suggestions et incitez les participants à faire part des idées qui leur viendraient plus tard.

## Conclusion du dialogue

- ⇒ Remerciez les participants d'avoir pris part à cet important débat.
- ⇒ Lisez ou paraphrasez les observations finales ci-après.

Merci de votre participation. J'espère que vous avez trouvé cet exercice utile. J'ai apprécié votre enthousiasme, vos idées et vos observations. Avant que je clôture la séance, quelqu'un a-t-il encore des questions ou des observations ?

- ⇒ Répondez aux dernières questions. Si vous n'avez pas la réponse à une question, ne vous inquiétez pas. Contactez le Bureau de la déontologie pour obtenir une réponse et transmettez-la à la personne qui l'a posée
- ⇒ Clôturez la séance.

## **Appendices**

## Appendice A : Feuille de présence

Date de la séance :
Animateur ou animatrice :
Département :
Bureau/Mission :

- |     |     |
|-----|-----|
| 1.  | 14. |
| 2.  | 15. |
| 3.  | 16. |
| 4.  | 17. |
| 5.  | 18. |
| 6.  | 19. |
| 7.  | 20. |
| 8.  | 21. |
| 9.  | 22. |
| 10. | 23. |
| 11. | 24. |
| 12. | 25. |
| 13. |     |

## Appendice B : Formulaire d'évaluation de l'animateur ou de l'animatrice

Votre avis nous intéresse !

Veuillez remplir ce formulaire d'évaluation et le renvoyer à votre service administratif. Vous pouvez remplir le formulaire de la version papier de votre guide ou copier-coller celui de la version en ligne et l'envoyer par courrier électronique. N'hésitez pas à ajouter des commentaires ou à poser d'autres questions.

Date de la séance :
Animateur ou animatrice :
Département :
Bureau/Mission :
Nombre de participants :

Veuillez évaluer les supports fournis et la séance elle-même. Choisissez une note de 1 à 5 en entourant le chiffre correspondant.

Guide de l'animateur :	Faible	Élevée
Qualité du contenu	1	2
Facilité d'utilisation	1	2

Quels sujets de discussion avez-vous abordés ?    1        2        3

Sujets de discussion abordés :	Faible	Élevée
Qualité du contenu	1	2
Facilité d'utilisation	1	2

**Veuillez répondre aux questions suivantes avec vos propres mots :**

1. Quels ont été les points positifs de la séance ?
2. Quels ont été les points négatifs ?
3. Y a-t-il eu des questions auxquelles vous n'avez pas su répondre pendant la séance ?
4. Quelles améliorations recommanderiez-vous pour les futurs dialogues en cascade ?
5. Quels thèmes recommanderiez-vous pour les futurs dialogues en cascade ?

## Appendice C : Suggestions faites par les participants

Autres mesures qui pourraient être prises pour réduire les risques autant que possible dans le domaine considéré.

## **Appendice D : Documents de référence**

- ⇒ [Le Préambule de la Charte des Nations Unies](#)
- ⇒ [Les normes de conduite de la fonction publique internationale](#)
- ⇒ [Les compétences des Nations Unies pour L'avenir](#)
- ⇒ [Le Statut et Règlement du personnel 1.2 \(a\)\(b\)](#)
- ⇒ [Contrats de mission des hauts fonctionnaires 2019 section 2 \(B\)](#)
- ⇒ [Promoting Dignity and Respect in the Workplace, HR Toolkit](#)
- ⇒ [L'article « Juste des mots...? » de l'UNOMS sur iSeek](#)
- ⇒ [L'article « Restaurer des échanges productifs d'emails » de l'UNOMS, sur iSeek](#)
- ⇒ [Les cartes « Take 5 » de L'UNOMS](#)

## Appendice E : Compilation

**Le service administratif s'occupe de compiler les évaluations et les données relatives à la participation au dialogue en cascade.**

Veuillez remplir le formulaire ci-après et le faire parvenir à votre service administratif, qui compilera et synthétisera aussi les évaluations envoyées par les animateurs et animatrices de toutes les séances de dialogue tenues dans votre département.

Vous pouvez remplir le formulaire de la version papier de votre guide ou copier-coller celui de la version en ligne et l'envoyer par courrier électronique. N'hésitez pas à ajouter des commentaires ou à poser d'autres questions.

Services administratifs de toutes les entités : prière de compiler les statistiques pour l'ensemble de l'entité et de les communiquer au Bureau de la déontologie.

Dialogue en cascade de 2020 – (Nom du département ou de la mission)				
No.	Nom de l'unité administrative	Effectif total de l'unité	Nombre total de participants	Pourcentage de participants
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				

14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
	<b>Total</b>			



## Dialogue en cascade

## Informations utiles

Pour obtenir plus d'informations ou faire part de vos observations, veuillez contacter  
le Bureau de la déontologie

[www.un.org/fr/ethics](http://www.un.org/fr/ethics)

(voir iSeek ou le site Internet de l'ONU)

Courriel : [ethicsoffice@un.org](mailto:ethicsoffice@un.org)

Téléphone : +1 917 367 9858

Vous pouvez également consulter ces ressources sur notre site Web :

*Mettre l'éthique en pratique : Guide à l'intention des fonctionnaires de l'ONU*

*La feuille de route : Guide d'orientation à l'usage des fonctionnaires*