



ARTICLE EX-POST

3^{ème} session de l'Académie d'autonomisation de RAN YOUNG

10-11 septembre 2019, Madrid, Espagne

DIRECTIVES À L'INTENTION DES JEUNES ACTIVISTES : COMMENT METTRE SUR PIED UNE INITIATIVE DE PRÉVENTION ET DE LUTTE CONTRE L'EXTRÉMISME VIOLENT - article 3

3^{ème} partie : Travail d'équipe efficace et développement personnel

L'Académie d'autonomisation de RAN YOUNG (RYEA) a tenu sa troisième session les 10 et 11 septembre à Madrid. Cette session a examiné les progrès réalisés par chaque équipe en passant en revue les réussites et les difficultés rencontrées. Plusieurs exercices ont permis aux équipes d'apprendre les unes des autres en recourant au conseil et au coaching. Le but de cette session était de travailler sur l'autonomisation personnelle et des compétences des participants. Ce document décrit plusieurs outils et méthodes qui ont prouvé leur efficacité dans le cadre du travail d'équipe ou dans les cas où une initiative s'adresse à des groupes de personnes.

Les principaux enseignements tirés de la troisième session sont :

- * Le coaching est un outil nécessaire au travail d'équipe. Le coaching repose sur l'idée que l'individu a en lui la solution à un problème, et que le coach est là pour l'aider à trouver cette solution sans rien lui imposer, en lui apportant conseils et propositions.
- * Il est essentiel que le professionnel impliqué dans la prévention de la radicalisation sache créer des situations gagnant-gagnant pour que les personnes ne développent pas de sentiments de frustration, de colère ou d'impuissance, lesquels peuvent conduire à la radicalisation.
- * Le développement personnel et la promotion de l'esprit d'équipe sont essentiels pour devenir un professionnel efficace. Le travail mené dans le domaine de la prévention et de la

lutte contre l'extrémisme violent étant particulièrement sensible, il est important que les professionnels de ce secteur fassent preuve d'honnêteté personnelle.

Ce document s'adresse aux jeunes activistes qui souhaitent agir et rechercher des solutions aux problèmes et aux défis auxquels leurs communautés sont confrontées, en mettant en place leur propre initiative locale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent. En 2019, le réseau de sensibilisation à la radicalisation (RAN) publiera quatre documents pratiques visant à soutenir ce groupe cible dans les différentes étapes du développement d'une initiative.

Directives à l'intention des jeunes activistes : Comment mettre sur pied une initiative de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent

Au cours de l'année 2019, le RAN produira une série de quatre documents destinés aux jeunes activistes souhaitant s'impliquer dans la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent. Un document sera produit après chaque session RYEA correspondant à une étape de développement de l'initiative. Ensemble, les quatre documents formeront des directives adressées aux jeunes qui lancent leur propre initiative de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent. Pour connaître la décomposition des articles ex post, voir la Figure 1.

Les jeunes gens désireux de s'impliquer dans la prévention de l'extrémisme violent sont généralement très motivés, et débordent d'idées originales. Mais par où commencer ? Le premier document de la série (article ex post n°1) aide les jeunes activistes à développer leur initiative en posant des questions essentielles qui les aideront à connaître le public visé et à identifier le contexte local, le problème et une solution possible. Il les aide également à comprendre parfaitement les causes profondes de la radicalisation et le travail de prévention associé.

Une fois le problème clairement défini et la contribution de l'initiative à la résolution du problème déterminée, ils peuvent passer à l'étape suivante : la préparation d'un plan (article ex post n°2). Le second document de la série explique l'importance d'établir ce plan, en indiquant comment procéder et quel type d'informations inclure. Plusieurs méthodes sont présentées pour aider les jeunes activistes à ne pas perdre leur objectif de vue et à rédiger un document sur lequel ils pourront appuyer leur travail, tout en les aidant à rester concentrés sur leurs objectifs tout au long de la mise en œuvre de leur action de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent.

Au cours de l'étape de mise en œuvre de l'initiative, un travail d'équipe et une coopération efficaces deviennent un facteur de réussite important (article ex post n°3). Il ne suffit pas de développer un plan acceptable. Les équipes du projet doivent en plus connaître et apprendre à découvrir leurs qualités collectives et individuelles, en centrant leurs efforts sur les domaines qui doivent être améliorés.

Ce document présente les outils et méthodes de développement personnel et de travail d'équipe présentés dans le cadre de l'Académie d'autonomisation de RAN YOUNG et que les participants ont considéré comme utiles.



Figure 1 Directives du RAN à l'intention des jeunes activistes : contenu des éditions ex post 1 à 4. Le présent article ex post correspond à l'édition 3.

Introduction

Dans le cadre de nos efforts visant à donner les moyens aux jeunes de prévenir la radicalisation, nous devons comprendre les relations entre les processus d'autonomisation et de radicalisation. Dans leur rapport intitulé « Two sides of the same coin? », Michael Niconchuk et ses collègues¹ soutiennent que la radicalisation et l'autonomisation présentent des similitudes, en tant que processus cognitifs et psychosociaux. En étudiant les points communs entre les deux, nous devrions être mieux à même de comprendre les raisons pour lesquelles les jeunes vulnérables empruntent des chemins particuliers et d'identifier des alternatives permettant de réorienter ces jeunes.

Chaque personne a le droit de se battre pour avoir une vie meilleure. Pour simplifier, en tant que processus cognitifs et psychosociaux apparentés, l'autonomisation et la radicalisation incarnent et organisent ce combat extrêmement personnel mais ont des issues très différentes. De plus, ces deux processus cherchent à renforcer les éléments internes et collectifs conduisant au changement, et à augmenter les opportunités individuelles et collectives d'apporter le changement souhaité dans la société. En résumé :

- Ces deux processus apportent un sentiment d'agentivité
- Ils ont en commun des facteurs démographiques associés à des individus « à risque » ou ciblés
- Ils exploitent les mêmes motivations psychologiques au niveau de l'individu
- Ils sont tous deux orientés vers la transformation de l'individu ou de la société
- Ils sont tous deux très influencés par les réseaux sociaux et les pairs
- Ils renforcent tous deux le sentiment d'agentivité et d'entativité des groupes et
- Ils commencent par créer ou cultiver une nouvelle vision commune d'un avenir alternatif.

Les processus de radicalisation et l'autonomisation sont deux voies qui mènent à l'agentivité mais ils ne peuvent survenir si aucune opportunité d'apporter un changement à sa vie ne se présente. **Le besoin d'agentivité** peut être perçu comme un processus hautement motivé pour acquérir de l'agentivité, même si sa mise en œuvre dans la société est souvent contraire aux normes ou destructrice.

L'autonomisation et la radicalisation exigent toutes deux une opportunité, sous la forme de structures, politiques ou systèmes politiques ou sociaux qui décident où, quand et comment les individus peuvent agir sur leur propre vie. Si une société offre peu d'opportunités d'autonomisation non violente, les individus empruntent d'autres voies (en rejoignant par exemple des groupes violents), pour satisfaire leur besoin d'agentivité. Seules les personnes qui ont le pouvoir, les compétences et la volonté nécessaires peuvent agir pour changer les choses. Par le biais de la RYEA, le RAN a donné l'**opportunité** à 30 jeunes européens d'encourager le processus d'autonomisation afin de satisfaire leur besoin d'agentivité, une étape clé pour pouvoir exercer une influence extérieure et introduire un changement social.

Le **besoin d'agentivité** d'une personne pouvant être manipulé, il est de la responsabilité de l'État ou de la société de satisfaire ce besoin et d'empêcher qu'il ne soit mis à profit par des groupes radicaux violents. Le programme de renforcement de capacité de la RYEA est un moyen d'y parvenir. Les opportunités des individus augmentent au contact de personnes qui partagent la même vision. À un certain degré, les relations sont un moyen et l'agentivité la fin. Ce programme s'est donc entre autres attaché aux processus de groupe et de développement personnel. Les 30 jeunes européens ont formé des groupes pour travailler aux processus de développement personnel et de groupe. En répondant au besoin d'agentivité par l'autonomisation, l'Académie a aidé les participants dans leur entreprise de changement social.

Mettre en place un travail d'équipe efficace

La radicalisation est un sujet extrêmement sensible qui crée des tensions entre les individus et les professionnels qui interviennent dans ce domaine. La mise en place d'un travail d'équipe efficace est donc particulièrement importante dans le secteur de la prévention et de la lutte contre l'extrémisme violent. La coopération efficace des membres de votre équipe est une condition essentielle à la réalisation de vos objectifs. Toute coopération

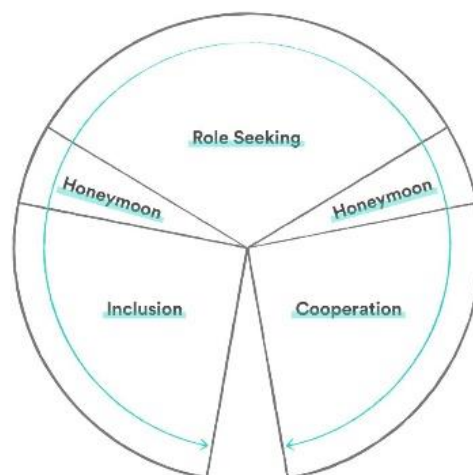
¹ Two sides of the same coin? An examination of the cognitive and psychosocial pathways leading to empowerment and radicalisation, and a model for reorienting violent radicalisation, Equal Access

s'accompagne inévitablement de conflits, mais ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose. Dans le meilleur des cas, ces efforts déboucheront sur quelque chose de productif et d'efficace. Toutefois, rien n'est automatique. Par conséquent, pour faire face efficacement aux conflits potentiels il est essentiel d'investir dans le travail d'équipe, de connaître les processus de groupe et de pouvoir compter sur les méthodes et outils adéquats. Dans la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent, les différentes parties impliquées doivent collaborer efficacement pour contrer la radicalisation de la meilleure façon possible. Tous les facteurs devant être pris en compte pour prévenir la radicalisation, écoles, municipalités, groupes de jeunes, police, etc. doivent coopérer efficacement pour prévenir la radicalisation de manière optimale.

La méthode Firo

FIRO signifie Fundamental Interpersonal Relations Orientation (Orientation fondamentale des relations interpersonnelles). Il s'agit d'une méthode importante utilisée par des groupes qui cherchent à atteindre un objectif commun. Un groupe cherchant à parvenir à la cohésion et l'efficacité doit, pour y parvenir, passer par cinq étapes. Le processus de développement de groupe est considéré comme cyclique. Un groupe qui a atteint la cinquième étape (coopération et ouverture) retournera éventuellement à des étapes antérieures quand, par exemple, une mission sort de son champ de compétence, ou si un membre rejoint ou quitte le groupe. Plus le groupe est mature, plus il atteindra rapidement la troisième étape consistant à chercher un rôle.

Pour répondre aux questions principales du groupe, ses membres doivent déployer une énergie importante. Le point sur lequel l'énergie est focalisée dépend de la phase dans laquelle se trouve le groupe ou de son niveau de maturité. Bien entendu, dans la vie réelle, le développement d'une équipe n'est pas un processus linéaire isolé et chaque équipe est différente. Les équipes peuvent faire des allers-retours entre les étapes selon que des membres viennent rejoindre le groupe ou le quittent, ou que des changements s'opèrent ⁽²⁾.



La méthode Firo aide les équipes à comprendre ce qui se passe et à déterminer à quelle étape elles se trouvent. La compréhension de ces problèmes fait partie de la croissance de l'équipe et l'empêche de stagner. La méthode Firo aide à établir une atmosphère de travail collaborative au sein d'un groupe et vous aidera à atteindre vos objectifs en tant qu'équipe.

Étape d'inclusion

Au cours de l'étape d'inclusion, l'énergie est concentrée sur les questions liées à l'adhésion au groupe lui-même. Durant cette phase, vous consacrerez beaucoup de temps à déterminer à quel point vous souhaitez vous adapter aux autres et votre degré d'acceptation. Tout dépend de votre désir d'établir des liens et de vous associer à d'autres personnes. Très tôt dans un groupe, certaines personnes veulent interagir et établir des relations. Chaque membre doit se demander où et comment trouver sa place dans cette équipe. Parmi les propositions suivantes, lesquelles sont adaptées à mon cas ? Est-ce que j'(je) / Suis-je

- essaie d'apprendre à connaître les autres ?
- très poli avec les autres ?
- propose des activités au groupe, dont certaines sont adoptées ?
- accepte de révéler et parler de mes « motivations cachées » ?
- remets en question mes valeurs et celles des autres ?
- montre un besoin important d'être accepté par le groupe ?
- exprime un besoin important de comprendre les objectifs du groupe et les règles du jeu ?

² <https://knowhow.ncvo.org.uk/your-team/people-management-skills/teams/effectiveteam/stages>

- prends peu de risques personnels ?
- participe à des discussions sans fin sur des choses sans importance ?
- essaie de me positionner en me demandant pourquoi je suis / nous sommes là ? Ce groupe est-il adapté pour moi/eux ? Puis-je / peuvent-ils travailler dans le même groupe ? Puis-je être moi-même dans ce groupe ? Qu'attendront-ils de moi et qu'attendrai-je de moi-même ? Quelles seront les règles du jeu ?

Première lune de miel

Avant de passer à l'étape de recherche de rôle, le groupe doit passer par une phase intermédiaire : la lune de miel. Le groupe accède à cette étape lorsque la réponse à la dernière question d'inclusion est connue, c'est-à-dire lorsque chacun a enfin l'impression de faire partie du groupe. Durant l'étape d'inclusion, les membres du groupe ont consciemment évité tous les conflits importants, en particulier ceux portant sur le leadership du groupe car les membres ont conscience de la difficulté d'aborder les questions de pouvoir et de responsabilité. Le groupe s'appuie sur son sentiment de satisfaction pour rassembler ses forces et éviter le plus longtemps possible les questions qu'il devra tôt ou tard affronter. Au cours de cette étape, il est courant que les membres du groupe :

- aient le sentiment de « faire tous partie du groupe »
- commencent à révéler leurs motivations cachées et valeurs durant les discussions sur les objectifs du groupe
- montrent plus ouvertement leur degré d'engagement dans le groupe
- montrent leur satisfaction à se sentir membre du groupe

Étape de recherche de rôle

Un groupe peut rester dans la phase de « lune de miel » pendant assez longtemps. Lorsqu'un ou plusieurs membres du groupe commencent à essayer de prendre le contrôle du groupe ou de diriger le travail effectué, le groupe passe à l'étape suivante, celle de recherche d'un rôle. La question principale est la suivante : Quelle influence puis-je exercer dans ce groupe et à quelle quantité d'autonomie personnelle dois-je renoncer pour faire partie de ce groupe ? Pour passer à l'étape de recherche de rôle, vous devez être prêt à prendre des risques et à vous exposer à l'exclusion ou à d'autres conséquences. Il est alors temps d'assumer vos responsabilités, d'affronter les conflits et de déterminer le rôle que vous voulez tenir dans le groupe. Cette étape est la plus difficile et celle qui prend souvent le plus de temps. Elle occasionne aussi souvent un certain malaise et est donc plus facile à supporter **lorsque l'on a compris que c'est une phase de développement d'équipe et que les remarques n'ont rien de personnel**. La situation chaotique ou tumultueuse associée à la phase de recherche de rôle débouche sur une impression d'ordre. Tandis que l'équipe s'adapte, une nouvelle étape d'« affection » commence, lors de laquelle les membres du groupe :

- forment des sous-groupes au sein du groupe et affichent des tendances moins nombreuses.
- formulent des excuses acceptées lorsqu'un comportement est mis en question.
- montrent qu'ils refusent d'être influencés par d'autres.
- prennent de plus en plus part aux conflits qui gagnent en intensité.
- essaient de découvrir activement les « motivations cachées » de leurs homologues tout en rechignant à révéler les leurs.
- échangent leurs avis de manière souvent tranchante et agressive.
- montrent qu'ils se moquent désormais d'être acceptés ou non par le groupe.
- expriment un besoin important de structure et de leadership mais ne veulent accorder à aucun membre du groupe la possibilité de satisfaire ce besoin.
- affrontent le meneur officiel.

Deuxième lune de miel

La deuxième étape de la lune de miel est normalement précédée par un conflit important entre les membres, ou une crise de groupe, généralement à propos du leadership. Après un conflit ou après avoir trouvé une solution, le groupe se sent souvent « racheté » ou « nettoyé ». Le sentiment est presque impossible à décrire, mais toute personne qui en a fait l'expérience ne saurait passer à côté. À ce stade, les membres :

- commencent à identifier les conflits et les personnes impliquées en utilisant une approche et un langage plus directs
- se montrent plus motivés à trouver des solutions aux conflits et donc à changer d'opinion et de position
- attribuent le leadership, les rôles et les responsabilités au sein du groupe en fonction d'une discussion objective des compétences et vertus des individus
- développent une identité de groupe et comprennent les rôles de chacun au sein de celui-ci.
- ressentent une grande satisfaction à faire partie du groupe et s'y sentent bien

Étape de coopération

De nombreux groupes n'atteignent jamais l'étape de coopération et restent à l'étape de la deuxième lune de miel. Cette phase se caractérise par un sentiment d'identité et de rapprochement. La participation et l'implication augmentent. Les membres de l'équipe sont plus sensibles les uns aux autres. Les relations interpersonnelles se stabilisent et un environnement plus fiable et plus favorable se développe. Il donne lieu à des interactions plus authentiques. L'énergie du groupe est consacrée à la préservation de cette cohésion et de cette ouverture. Ici, les efforts du leader jouent un rôle clé pour éviter la stagnation. À cette étape, les membres :

- gèrent les conflits au fur et à mesure qu'ils apparaissent
- profitent d'une synergie, c'est-à-dire qu'ils ont découvert que la collaboration au sein du groupe donne souvent de meilleurs résultats que les efforts individuels
- exigent des solutions ayant recueilli l'adhésion de tous, à savoir des solutions communes
- demandent des conseils, les écoutent, les évaluent puis réagissent et, le cas échéant, les mettent en application
- partagent librement leurs idées, sentiments et opinions, et donnent leur avis
- montrent qu'ils sont satisfaits de leur rôle au sein du groupe et des activités de celui-ci
- se sentent invulnérables
- défendent l'identité du groupe en interne et à l'extérieur

LES ESCALIERS DE FEEDBACK

« La critique est le fruit de la frustration et des peurs du dispensateur, non des besoins du destinataire. L'impression sous-jacente est que le destinataire « aurait dû se rendre compte » et doit être remis dans le droit chemin. Le message implicite est que les intentions du destinataire sont contestables, qu'il a un problème que le dispensateur de la critique sait comment corriger. Dans la critique, le problème vient totalement du destinataire. Par contre, le feedback est empreint d'attention, de respect et de soutien. Loin d'être bénin, le feedback est un échange honnête et clair entre adultes sur certains comportements ou effets de ceux-ci. On part du principe que les deux interlocuteurs sont dotés de bonnes intentions, qu'ils veulent être efficaces et faire ce qui est bien pour l'entreprise et les autres personnes. On suppose aussi que des personnes bien intentionnées peuvent avoir, de manière légitime, des visions différentes des choses. La personne donnant le feedback considère que celui-ci est sa réaction au comportement de l'autre. C'est-à-dire que le dispensateur reconnaît que ce qu'il propose est une vision des choses, non un fait absolu. » Gary R. Casselman & Timothy C. Daughtry.

Pour vous améliorer, vous devez chercher à obtenir un feedback et accepter d'en recevoir un. Le feedback est un cadeau fait pour aider une personne à s'améliorer. Le feedback est un processus par lequel une personne prend connaissance des effets de son comportement dans le but d'en changer. Certaines consignes associées aux escaliers de feedback, aussi bien pour le donner que pour le recevoir, vous aideront à exploiter tout le potentiel de cet outil d'autonomisation.

Recevoir un feedback

En recevant un feedback, on apprend à mieux se connaître et notre zone aveugle diminue (fenêtre de Johari, voir figure ci-dessous).

1ère marche : Refuser - Même le meilleur feedback – direct, spécifique, réaliste, sans jugement et lié aux objectifs définis – s'opposera à un refus. Du pur et simple « non je n'ai pas... » aux esquives et rejets du problème que vous avez soulevé.

2ème marche : Défendre - Le travail d'un coach peut vous aider, ainsi que les membres de votre groupe, à comprendre la futilité du refus. Mais il faudra un coaching encore plus rigoureux pour dépasser la réponse la plus courante à un feedback inattendu et importun, « attendez, je peux vous expliquer... », « ce n'est pas comme ça que ça s'est passé... » et « j'ai été obligé car... »

3ème marche : Expliquer - Les tentatives d'explication ne valent guère mieux. Un niveau au-dessus de la défense, l'explication empêche toujours le destinataire d'évoluer vers le changement. Les marches 1 à 3 détournent le cadeau du feedback. Elles dissocient le destinataire de l'amélioration potentielle, comme s'il était spectateur d'un feedback donné à une autre personne. Si vous n'acceptez pas ce que vous entendez, comment l'utiliser pour changer en mieux ?

4ème marche : Comprendre - Vous commencez à présent à progresser. Les questions à se poser sont les suivantes : « Que pourrais-je améliorer la prochaine fois ? », « Quel est l'impact de mes actes sur l'organisation ? » et « Aidez-moi à faire en sorte de changer de comportement ». Ces réactions, dénuées de toute censure ou défense, vous laissent, ou le membre de votre groupe, ouvert au changement.

5ème marche : Changer - Sur cette dernière marche, vous êtes enfin prêt, décidé et capable de changer. Vous ne perdez plus de temps à réfléchir à une réponse, en dehors des efforts visant à clarifier le feedback. Vous pouvez consacrer toute votre énergie à une écoute attentive et à l'établissement d'un plan pour changer.

Conseils pour donner un feedback

Lorsque vous donnez un feedback, vous êtes amené à vous découvrir car vous exprimez vos besoins et les personnes vont ainsi mieux vous connaître (fenêtre de Johari). Gardez à l'esprit les conseils suivants :

- exprimez toujours VOS pensées et impressions, et non celles du groupe
- soyez honnête
- ayez un objectif clair de manière à avoir une motivation précise pour aider
- utilisez des phrases telles que : « Quand vous... (expérience), j'ai le sentiment... (émotion), alors j'aimerais... (requête) »
- visez des comportements spécifiques observables au lieu de vous contenter de jugements larges (3)

COACHING : QUESTIONS EFFICACES

« Révéler le potentiel d'une personne afin qu'elle puisse optimiser ses propres performances. Cela revient à l'aider à apprendre plutôt qu'à lui apporter un enseignement » (Whitmore 2003)

« L'art de faciliter les performances, l'apprentissage et le développement de l'autre » (Downey, 2003)

Le coaching est essentiel lorsque l'on travaille en équipe. En comprenant ce que signifie accompagner une autre personne et la façon d'en tirer avantage, votre équipe pourra aller de l'avant. Le coaching repose sur le fait que le coach considère que les réponses et les solutions sont dans la personne à aider. En posant une question efficace, le coach amène la personne aidée vers un niveau inédit de clarté, d'action et de découverte. Il s'agit généralement de **questions ouvertes** destinées à aider la personne à recevoir la question.

« Les questions efficaces sont le reflet d'une écoute engagée et de la compréhension du point de vue de l'autre, confirmée par la paraphrase. Cela suggère une progression depuis l'écoute vers la paraphrase, puis vers la compréhension et des questions efficaces qui contribuent à la clarification ou à la médiation de la réflexion » (Kee et al., 2010, p. 62).

Caractéristiques des questions efficaces (4)

1. **Refléter une écoute active**, laquelle permet de saisir le point de vue de la personne à laquelle s'adresse la question. Comme la paraphrase, les questions efficaces ont pour but de montrer que vous écoutez activement le destinataire de la question et que vous comprenez ce qu'il dit.
2. Partir de l'idée que **l'intention est bonne**. Les questions efficaces doivent toujours mettre en avant l'effort, les compétences, l'intégrité, la compétence, l'attention et l'engagement.
3. **Évoquer la découverte**, la connaissance, l'engagement ou l'action à la place de la personne à laquelle s'adresse la question. Les questions efficaces peuvent aider le destinataire de la question à comprendre ses propres schémas ou réflexions, ou l'encourager à agir.
4. **Remettre en question les principes actuels**. Les questions efficaces peuvent inciter leur destinataire à revoir ses propres schémas ou principes et l'aider à comprendre ce qui le bloque ou le retient.
5. **Clarifier les choses**, et éventuellement apprendre quelque chose de nouveau. Les questions efficaces peuvent aider le destinataire de la question à voir plus clair dans ce qu'il a appris, dans son propre comportement ou l'inciter à appréhender quelque chose sous un angle nouveau.
6. **Aider le destinataire** de la question à se rapprocher de son objectif. Les questions efficaces peuvent aider une personne à aller de l'avant et à savoir comment prendre les choses en main, définir des objectifs et obtenir l'aide dont elle a besoin.

³ Manuel sur le travail d'équipe des responsables qui œuvrent en faveur de la paix - Annabella Stieren, responsable agissant en faveur de la paix

⁴ https://www.ride.ri.gov/Portals/0/Uploads/Documents/Instruction-and-Assessment-World-Class-Standards/Instructional-Resources/Data-Use-PD/Turnkey_Data_Conversations_Day_10.pdf

Sources complémentaires :

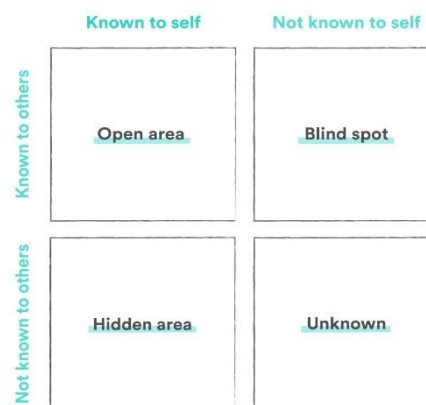
- https://www.ride.ri.gov/Portals/0/Uploads/Documents/Instruction-and-Assessment-World-Class*Standards/Instructional-Resources/Data-Use-PD/Turnkey_Data_Conversations_Day_10.pdf
- Kit d'outil de coaching coactif : <https://learn.coactive.com/hubfs/2019%20Toolkit/Co-Active-Coaching-Toolkit-POWERFUL%20QUESTIONS.pdf>

Travailler à votre développement personnel

En tant que professionnel, il est important de vous développer en permanence. Vous ne pourrez vous développer personnellement que si vous êtes prêt à une véritable introspection et désireux d'évoluer et changer. Travailler dans le domaine de la prévention et de la lutte contre l'extrémisme violent exige une sensibilité particulière : il est donc d'autant plus important que vous connaissiez bien vos qualités, vos défauts, vos talents, vos convictions et vos principes. En matière d'extrémisme, l'authenticité est essentielle. Elle augmente votre fiabilité et votre intégrité en tant que professionnel et facilite donc le contact ⁽⁵⁾. Vous trouverez ci-dessous plusieurs outils qui vous aideront à mieux vous connaître et à acquérir les compétences nécessaires pour développer votre initiative de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent.

LA FENÊTRE DE JOHARI

La fenêtre de Johari est une technique qui aide les personnes à mieux comprendre leur relation avec elles-mêmes et les autres, et aide à comprendre comment vous améliorer sur le plan personnel et ce que certains comportements pourraient vous apporter. La méthode Johari consiste un peu à vous regarder à travers une fenêtre. Chacun a différentes fenêtres visibles des autres. La fenêtre de Johari se décompose en quatre quadrants : **la zone publique, la zone aveugle, la zone cachée et la zone inconnue.**



- la zone publique est connue de nous-mêmes et des autres ;
- la zone aveugle est connue des autres mais pas de nous-mêmes ;
- la zone cachée est connue de nous-mêmes mais pas des autres ;
- la zone inconnue n'est connue ni de nous-mêmes ni des autres.

Si vous souhaitez vous développer personnellement, vous devez développer la zone publique. En explorant la zone aveugle, vous apprenez à vous connaître. En partageant spontanément votre zone cachée avec d'autres, vous développez une plus grande intimité interpersonnelle, compréhension et amitié ⁽⁶⁾.

CRÉER DES SITUATIONS GAGNANT-GAGNANT

Parmi les principaux motifs pouvant conduire à la radicalisation figurent la frustration, la colère et le sentiment d'impuissance qui naissent des situations gagnant-perdant. Les prétendus « perdants de la mondialisation » et « laissés pour compte » continuent d'arguer que leur situation fâcheuse est due à la réussite des autres. Il est donc important d'identifier les situations gagnant-perdant afin d'en comprendre les causes profondes et d'arriver à des situations gagnant-gagnant. Chaque partie impliquée a la responsabilité de créer des situations gagnant-gagnant pour que les personnes ne développent pas de sentiments de frustration, de colère ou d'impuissance susceptibles de conduire à la radicalisation.

Dans de nombreux cas, un conflit social sous-jacent alimente le processus de radicalisation des individus, groupes ou communautés entières. La prise de conscience de ces conflits et l'identification de leurs causes profondes est une étape clé vers une meilleure compréhension de ce qui nourrit la radicalisation et de la façon de la prévenir/stopper dans une communauté particulière. Un conflit social oppose au moins deux parties qui ont chacune un objectif différent. Le conflit social peut être défini de la façon suivante : « Le conflit social est la lutte pour atteindre une agentivité ou un pouvoir dans une société. Il y a conflit social ou conflit de groupe lorsque

⁵ https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-yf-and-c/docs/ran_yf_c_role_youth_work_prevention_radicalisation_violent_extremism_06-07_12_2017_en.pdf

⁶ <https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/>

deux acteurs ou plus s'opposent l'un à l'autre dans le cadre d'une interaction sociale, exerçant un pouvoir social réciproque dans le but d'atteindre des objectifs rares ou incompatibles et d'empêcher l'opposant de les atteindre. C'est une relation sociale dans laquelle l'action est orientée intentionnellement de manière à entrer en confrontation avec la résistance opposée par une ou plusieurs autres parties. » Les deux parties peuvent adopter un mode de conflit axé sur la compétition, la collaboration, le compromis, l'évitement ou la conciliation. Dans une situation de compétition, une orientation à somme nulle guide les deux parties vers une lutte de pouvoir gagnant/perdant. Dans le cadre d'une collaboration, l'éventail des choix possibles est étendu et les deux parties tentent d'atteindre un résultat gagnant-gagnant. Avec une approche de conciliation, au moins l'une des parties tente de négocier avec l'autre pour maintenir l'harmonie et trouver une solution. En mode d'évitement, une des deux parties se met en retrait pour maintenir sa neutralité. Par conséquent, en cas de conflit, les jeunes et les communautés impliqués dans la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent ont tout intérêt à adopter une approche de collaboration et à mettre en œuvre des projets permettant de trouver des solutions gagnant-gagnant. Les étapes qui suivent permettent généralement d'y parvenir : Tout d'abord, le conflit doit être défini comme étant un problème mutuel. Afin de pouvoir trouver une solution, un certain espace doit être accordé au brainstorming et à la recherche d'idées permettant d'arriver à un terrain d'entente. Chacun des groupes doit pour cela communiquer ses besoins, objectifs et propositions de manière ouverte et honnête. Une situation gagnant-gagnant consiste à atteindre un résultat convenant à toutes les parties impliquées.

Le terme « gagnant-gagnant » fait référence à un résultat avantageux pour toutes les parties impliquées grâce à un compromis, la coopération ou la participation à un groupe. Il n'y a alors aucun perdant ou gagnant étant donné que les deux parties ont toutes les deux atteint un résultat équitable.

Voici quelques conseils à suivre pour créer une situation gagnant-gagnant :

- 1. ABANDONNER L'ATTITUDE « JE VEUX PLUS QUE TOI » :** Cette attitude donnera de meilleurs résultats qu'en se préoccupant uniquement de soi et en cherchant à créer une situation gagnant-perdant.
- 2. EXPRIMER VOS PENSÉES ET ÉMOTIONS AU LIEU DE LES LAISSER INFLUENCER VOS ACTES :** La plupart des gens ont tendance à agir sous le coup de l'émotion sans l'exprimer ou la reconnaître. Le meilleur moyen d'éviter de laisser nos émotions guider nos actes est d'établir un « dialogue ». Le dialogue a prouvé son efficacité à apporter une solution positive, éviter les luttes de pouvoir et encourager une meilleure compréhension et coopération.
- 3. UN DIALOGUE EN TROIS ÉTAPES**
 - **MISE EN MIROIR** – Au cours de cette étape, deux personnes se mettent en miroir en reprenant le phrasé de l'autre dans leurs réponses pour vérifier qu'elles ont bien compris. Le but est que la personne qui s'exprime sache que son interlocuteur peut mettre ses émotions de côté, écouter et comprendre son point de vue.
 - **VALIDATION** – Cette étape consiste à prendre en compte ce que dit la personne. Toutefois, cela ne signifie pas forcément que l'interlocuteur est d'accord avec elle. La validation aide l'interlocuteur à comprendre la personne qui s'exprime en se mettant à sa place et en respectant son point de vue. De cette manière, la personne qui s'exprime se sent suffisamment à l'aise pour communiquer librement ses pensées et ses émotions.
 - **EMPATHIE** – Cette étape consiste à comprendre les émotions et le point de vue de la personne. Le but principal de cette étape est de donner vraiment la possibilité aux esprits et aux cœurs des parties impliquées de se rejoindre, dans l'attente que cela puisse les guérir et les transformer.
- 4. ASSUMER VOS ACTES AU LIEU DE REJETER LA FAUTE SUR LES AUTRES** Il arrive souvent que nous soyons contrariés par ce que dit ou fait une personne. Apprenez à laisser le passé derrière vous puis à reconnaître qu'un événement du présent est à l'origine de votre contrariété.
- 5. NE PAS PRENDRE LES REMARQUES PERSONNELLEMENT** Abstenez-vous de réagir trop vivement aux critiques. De cette manière, vous éviterez de vous tourmenter inutilement, vous serez plus calme et plus positif et vous aurez une perception plus claire des choses.
- 6. NE PAS TIRER DE CONCLUSIONS.** Les attentes et suppositions hâtives entraînent une confusion et une déception inutiles. Posez des questions et demandez des explications, exprimez vos besoins, vos souhaits et vos attentes. Examinez et pesez tout ce que vous entendez. Si vous ne le faites pas, vous ne pourrez pas partager, apprendre ou être satisfait des résultats obtenus. Vous serez alors sujet à une frustration sans fin. Le fait de vous abstenir de tirer des conclusions lorsque vous collaborez avec des personnes importantes vous permettra d'établir une relation plus efficace, plus libératrice et saine. Vous aurez tous à y gagner (↗).

↗ <https://www.danielbranch.com/how-to-create-win-win-situations-all-the-time/>

DISCOURS

En matière de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent, une des principales activités consiste à contrer les discours extrémistes qui influencent le cœur et l'esprit de votre groupe de jeunes. Les groupes extrémistes propagent la haine à travers des explications partiales et partisans des problèmes sociaux ancrées dans des récits marquants et chargés d'émotion. Ceci leur permet d'influencer une partie de leurs adeptes et la société en général. La seule façon de les contrer est de créer un contre-discours solide et percutant. Il existe deux types de contre-discours. Les contre-discours qui démolissent et démystifient le message extrémiste violent, et qui mettent à mal les idéologies en faisant appel à l'humour et au sentiment, en dénonçant l'hypocrisie, etc. L'autre type de contre-discours consiste à créer des discours alternatifs. Dans ces discours, la société civile et le gouvernement contredisent les discours extrémistes violents en insistant sur les valeurs qu'ils défendent plutôt que sur ce contre quoi ils luttent⁽⁸⁾. Les discours alternatifs sont, dans la majorité des cas, des récits positifs sur les valeurs sociales, les droits de l'homme, la tolérance, l'ouverture, etc. Le mot « récit » pointe vers un autre aspect important des discours : une des techniques les plus importantes utilisées **pour véhiculer un discours alternatif efficace auprès du groupe passe par le récit** – l'activité sociale et culturelle consistant à transmettre des histoires. Quelles que soient les cultures et les sociétés, de nombreuses histoires sont transmises de génération en génération. Elles servent souvent à divertir, à enseigner des valeurs morales ou à protéger la culture.

Table 1. Types of counter-narratives⁷

What	Why	How	Who
Alternative Narratives	Undercut violent extremist narratives by focusing on what we are 'for' rather than 'against'	Positive story about social values, tolerance, openness, freedom and democracy	Civil society or government
Counter Narratives	Directly deconstruct, discredit and demystify violent extremist messaging	Challenge of ideologies through emotion, theology, humour, exposure of hypocrisy, lies and untruths	Civil society
Government strategic communications	Undercut extremist narratives by explaining government policy and rationale	refuting misinformation, and developing relationships with key constituencies and audiences	Government

Pour pouvoir contrer le discours des groupes extrémistes, vous devez concevoir et tisser un discours alternatif marquant autour de votre initiative de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent. À cet effet, nous vous proposons de suivre les trois étapes ci-dessous, issues d'un kit de conseil proposé par les Nations unies⁽⁹⁾ :

Étape 1 : Donnez vie à votre projet : Réfléchissez à votre lien personnel avec ce problème.

- Demandez-vous quelles sont vos motivations et histoires concernant le sujet, et essayez de vous approprier le problème et le projet d'un point de vue personnel.
- Effectuez des recherches sur le contexte. Examinez le problème d'un point de vue local, national et mondial. Analysez comment le problème et sa perception ont évolué ces dernières années. Comment parle-t-on de votre problème au niveau local ? Réfléchissez à l'opinion, aux faits et aux mythes qui entourent le problème chez les jeunes.

Étape 2 : Utilisez le langage du public visé. Pour cela, vous devez réfléchir aux aspects de votre problème sur lesquels vous pensez être d'accord avec vos cibles. Vous devez également réfléchir aux arguments possibles qui seront apportés par vos opposants.

Étape 3 : Créez les messages finaux qui seront adressés à votre groupe cible. Un moyen efficace d'y parvenir consiste à utiliser le modèle CAR (Challenge-Action-Résultat) ci-dessous.

CAR

CHALLENGE : Présentez le problème de façon à éveiller l'intérêt de la cible choisie.

ACTION : Transmettez vos messages les plus pertinents à votre groupe de jeunes cible et définissez exactement ce que vous voulez qu'ils fassent pour soutenir votre initiative.

⁸ Briggs, Rachel and Feve, Sebastien (2013), Review of Programs to Counter Narratives of Violent Extremism, Institute for Strategic Dialogue. Disponible sur : <http://www.strategicdialogue.org/CounterNarrativesFN2011.pdf>

⁹ UNAIDS ACT! Kit de conseil 2015 : http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/advocacy_toolkit_en_0.pdf

RÉSULTAT : Expliquez à votre public cible pourquoi son action aura un impact et quel sera le résultat de ses activités.

« La non satisfaction du sentiment d'agentivité conduit à la frustration d'un besoin fondamental, augmentant ainsi le risque que le jeune cherche à se procurer du pouvoir par le biais d'autres mouvements violents radicaux potentiels qui exercent un pouvoir similaire ou comparable à celui de l'État. ⁽¹⁰⁾

Liste des références

- Two sides of the same coin? An examination of the cognitive and psychosocial pathways leading to empowerment and radicalisation, and a model for reorienting violent radicalisation, Equal Access
- <https://www.danielbranch.com/how-to-create-win-win-situations-all-the-time/> Briggs, Rachel and Feve, Sebastien (2013), Review of Programs to Counter Narratives of Violent Extremism, Institute for Strategic Dialogue. Disponible sur : <http://www.strategicdialogue.org/CounterNarrativesFN2011.pdf>
- UNAIDS ACT! Kit de conseil 2015 : http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/advocacy_toolkit_en_0.pdf
- <https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/>
- 1 https://www.ride.ri.gov/Portals/0/Uploads/Documents/Instruction-and-Assessment-World-Class-Standards/Instructional-Resources/Data-Use-PD/Turnkey_Data_Conversations_Day_10.pdf
- 1 https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-yf-and-c/docs/ran_yf_c_role_youth_work_prevention_radicalisation_violent_extremism_06-07_12_2017_en.pdf
- <https://knowhow.ncvo.org.uk/your-team/people-management-skills/teams/effectiveteam/stages>
- 1 Manuel sur le travail d'équipe des responsables qui œuvrent en faveur de la paix - Annabella Stieren, responsable agissant en faveur de la paix

¹⁰ Two sides of the same coin? An examination of the cognitive and psychosocial pathways leading to empowerment and radicalisation, and a model for reorienting violent radicalisation, Equal Access