

Certificat de formation continue

# CAS en Facilitation de conflit et de coopération

Mai 2024 – octobre 2025

Volée 4

27 jours de formation



# CERTIFICAT DE FORMATION CONTINUE

## Introduction

Le conflit fait partie de la vie en général et de la vie professionnelle en particulier. Sans le conflit, il est impossible de dialoguer, de faire entendre ses points de vue, de trouver sa place, de contribuer à une œuvre commune; il est impossible de travailler véritablement ensemble. Cette formation vous permettra d'apprendre à développer l'intelligence collective face aux défis et aux problèmes complexes.

## Enjeux de la formation

La complexité du monde dans lequel nous vivons nous pousse à nous adapter et à innover. Elle est un défi pour tout un chacun et notamment pour les groupes et les équipes. Or, pour répondre au mieux aux défis engendrés par les situations complexes, la coopération est indispensable et nous avons besoin de l'intelligence collective pour s'appuyer sur les connaissances et les informations de tous les acteurs impliqués dans une situation donnée.

De nombreux professionnels ont comme mission de faire travailler des personnes ensemble dans de bonnes conditions relationnelles et avec efficacité. Ces personnes sont confrontées à des défis tels que veiller à la cohésion des équipes et à la qualité des relations, permettre la créativité et l'intelligence collectives, accompagner des changements de missions ou des transitions de modes de travail et de culture d'entreprise, permettre la fusion d'entités étrangères, faire face à l'évolution des publics ou de leurs comportements, permettre de construire un sens collectif au travail et aux missions poursuivies.

La coopération a besoin du conflit. Le conflit permet, devant la diversité des êtres humains, de leurs idées, de leurs valeurs ou de leurs expertises, de valoriser les complémentarités. Il les enrichit tout en permettant de tenir compte de leurs besoins parfois contradictoires. Cet apprentissage du conflit permet de véritablement travailler ensemble, relever les défis et résoudre des problèmes de plus en plus complexes et de renforcer la coopération.

Afin de fédérer l'ensemble des acteurs autour de situations délicates, les professionnels doivent pouvoir s'appuyer sur une posture et un processus qui permettent le conflit, générateur de coopération. À plus forte raison que les professionnels comme les publics – porteurs de visions, de cultures de travail, de valeurs ou de sensibilités – ne souhaitent pas toujours travailler ensemble, et sont même parfois séparés par des méfiances ou des formes de concurrence.

## Objectif général

- Apprendre à mobiliser les équipes, les groupes et les réseaux face à la complexité. Savoir créer les conditions d'une coopération durable. Faciliter les échanges et la confrontation constructive pour développer l'intelligence collective.

## Public cible

Professionnels ayant des rôles de coordination, de supervision, de gestion de groupes, chefs de projets, animateurs de groupes, intervenants dans les entreprises ou dans les institutions, cadres, chefs de service, responsables RH, managers, coaches, médiateurs, thérapeutes, travailleurs sociaux ou personnes qui travaillent dans tout contexte professionnel (entreprises, institutions, administrations publiques, écoles, associations) avec des groupes, équipes, réseaux ou collectifs divers.

## Conditions d'admission

Peuvent présenter leur dossier d'admission les personnes possédant une formation de base de niveau bachelor d'une haute école ou jugée équivalente, attestant d'une pratique régulière d'animation, de coordination, de responsabilité de groupe ou d'une intervention auprès de collectifs et attestant d'au moins deux ans de pratique professionnelle dans leur domaine.

Le Comité directeur décide des admissions, et ce également pour les candidat-e-s ne répondant pas entièrement aux conditions d'admission.

## Compétences visées

- Savoir prendre en compte les émotions et surmonter les violences relationnelles ainsi que l'ensemble des obstacles qui empêchent la coopération entre les différents acteurs.
- Découvrir et savoir créer les conditions de conflits productifs.
- Développer une manière d'être en relation qui parvienne à motiver, inspirer et fédérer les professionnels et les partenaires en vue d'œuvrer collectivement à des missions complexes dans le cadre de son activité professionnelle.
- Pouvoir s'appuyer sur le conflit comme une dynamique constructive et créatrice de liens, de sens et de solutions à des problèmes complexes.
- Favoriser et accompagner des rencontres entre des personnes divisées et parfois opposées afin de recréer de la confiance et de la cohésion au sein des groupes.
- Concevoir et animer des dispositifs permettant la créativité collective en vue de résoudre des problèmes complexes.

## Approche pédagogique

La formation repose sur cinq piliers interdépendants :

1. l'expérience et la dynamique relationnelle vécues dans le groupe et exploitées de manière à les transformer en connaissance et en capacités,
2. la connaissance d'éléments de méthode et de processus issus de la Thérapie sociale TST et les parallèles faits avec les enjeux et les contextes professionnels des participants,
3. les apports théoriques et méthodologiques issus de la recherche, dispensés par des professeurs de l'Université de Fribourg, en relation avec la thématique des modules dans lesquels ils s'insèrent,
4. un important travail de connaissance de soi dans sa relation aux autres, dans sa posture, et de connaissance de ses propres forces et vulnérabilités face au conflit et dans son leadership,
5. la transposition des connaissances relationnelles acquises aux situations professionnelles d'animation de groupe, de réunions, de facilitation de conflit et de coopération.

Cette approche originale et spécifique de la Thérapie sociale constitue le socle pédagogique de l'ensemble de la formation. Elle est construite selon une progression logique à travers les thèmes principaux à aborder tout au long de la formation et jusqu'au bilan de fin de formation. Passant par des étapes précises, la formation structure l'apprentissage des conditions de la coopération et d'un mode d'animation et de leadership permettant la transformation de la violence par le conflit. Partant de l'expérience des individus et de la constitution dynamique du groupe, le formateur travaille avec les participants et non pas sur eux.

La formation est conçue de manière à permettre l'approfondissement graduel de la connaissance des obstacles à la coopération et la capacité des participants à la favoriser dans des contextes plus ou moins tendus ou face à des défis d'une importante complexité. Elle est en elle-même un apprentissage personnel du conflit et de la manière de le vivre et de l'accompagner. L'approche de la Thérapie sociale fondée il y a 30 ans par Charles Rojzman vise précisément l'apprentissage de cette qualité de coopération permettant aux individus et aux collectifs de s'adapter grâce au conflit et répondre ainsi à la complexité rencontrée dans la vie sociale et professionnelle.

Quatre modules intègrent une contribution par quatre différents professeurs de l'Université de Fribourg. Chaque contribution de deux périodes ou d'une demi-journée est conçue comme un contre-point thématique apportant un éclairage complémentaire à la thématique traitée au sein de chacun des modules concernés.

# **CALENDRIER**

**Module 1 – Les émotions dans la dynamique des équipes**

**22, 23, 24 et 25 mai 2024**

**Module 2 – Violence et conflit**

**18, 19, 20 et 21 septembre 2024**

**Module 3 – Passer des blocages au projet collectif**

**3, 4, 5 et 6 décembre 2024**

**Module 4 – Posture et leadership : incarner une nouvelle relation à l'autorité**

**12,13, 14 et 15 février 2025**

**Module 5 – Concevoir et animer des dispositifs pour renforcer la coopération**

**30 avril, 1<sup>er</sup>, 2 et 3 mai 2025**

**Module 6 – Processus**

**27, 28, 29 et 30 août 2025**

**Module 7 – Evaluation et clôture**

**22, 23 et 24 octobre 2025**

# MODULE 1 – LES ÉMOTIONS DANS LA DYNAMIQUE DES ÉQUIPES

## Contenu

Découverte des phénomènes de groupe à l'œuvre dans la vie professionnelle et des bases permettant de surmonter les peurs et les préjugés dans la collaboration.

## Objectifs

- Connaître les diverses réactions des individus face aux peurs et aux méfiances et savoir les apaiser
- Être conscient de son propre rapport aux peurs et aux préjugés
- Savoir appréhender les mécanismes de protection des groupes pour prévenir des dysfonctionnements dans la coopération
- Instaurer une dynamique de coopération au sein du groupe de formation

## Thèmes

- Les peurs
- La constitution des groupes
- La théorie des besoins et des peurs
- Les maladies sociales
- Les crises

## Intervenant·e·s

Igor et Nicole Rothenbühler

## **MODULE 2 – VIOLENCE ET CONFLIT**

### **Contenu**

- La différence faite en Thérapie Sociale entre la violence et le conflit, découvrir son propre rapport à la violence
- Comprendre les moyens qui permettent de prévenir la violence et d'aborder les sujets de conflit d'une manière constructive

### **Objectifs**

- Connaître la théorie de la violence et les différentes formes de violence
- Expérimenter et comprendre le lien entre les peurs dans les groupes et l'émergence de la violence
- Découvrir ses propres blessures et ses tentations de violence
- Apprendre à vivre et accompagner les conflits
- Découvrir les cadres qui favorisent le conflit et permettent de sortir de la violence

### **Thèmes**

- La violence sous toutes ses formes
- Le conflit et les conditions pour le favoriser
- La victimisation
- Les transferts dans la dynamique des groupes

### **Intervenant·e·s**

Tania Ogay; Igor et Nicole Rothenbühler

## **MODULE 3 – PASSER DES BLOCAGES AU PROJET COLLECTIF**

### **Contenu**

- La prise en compte des appréhensions, des résistances, des souffrances et les moyens de les aborder de façon constructive
- Passer du négatif à la motivation
- Harmoniser les besoins et faire un contrat de groupe

### **Objectifs**

- Comprendre l'intérêt de susciter le négatif au début des groupes et dans les équipes
- Connaître ses peurs face aux résistances et à l'expression du négatif
- Apprendre à poser des questions pour susciter le négatif et accéder aux informations qu'il contient
- Identifier les besoins et calmer les peurs au début d'un processus

### **Thèmes**

- Motivation et définition d'objectifs communs au sein des collectifs
- Ecoute des besoins
- Transformation des souffrances exprimées en besoins

### **Intervenant-e-s**

Esther González-Martínez; Tania Ogay; Igor et Nicole Rothenbühler

# **MODULE 4 – POSTURE ET LEADERSHIP : INCARNER UNE NOUVELLE RELATION À L'AUTORITÉ**

## **Contenu**

- Diriger et accompagner dans des situations à haut degré de complexité
- Agir en situation de crise et face au changement
- Un leadership à destination de tous les acteurs impliqués et au service de l'ensemble

## **Objectifs**

- Apprendre à définir ses propres objectifs dans une situation donnée
- Se légitimer en tant que leader, incarner une autorité ferme et à l'écoute de tous
- Savoir éveiller les capacités et les ressources des membres d'un groupe
- Comprendre ce qui fonde une autorité et savoir l'assumer
- Savoir concilier facilitation de la coopération et fonction hiérarchique

## **Thèmes**

- Le leader « suffisamment bon » et le « guérisseur blessé »
- La crise sociale de l'autorité
- La confiance en soi dans l'animation et le leadership
- La posture selon la Thérapie Sociale

## **Intervenant-e-s**

Eric Davoine; Tania Ogay; Igor et Nicole Rothenbühler

# MODULE 5 – CONCEVOIR ET ANIMER DES DISPOSITIFS POUR RENFORCER LA COOPÉRATION

## Contenu

- Les dispositifs d'action au service du système dans son ensemble
- Spécificité d'un dispositif: inclusion des non-volontaires, réponse à un besoin collectif, adaptation temps-objectif, posture non-neutre mais au service de l'ensemble

## Objectifs

- Apprendre à définir des objectifs réalistes et atteignables au service de tous
- Identifier tous les acteurs concernés par un problème et les intégrer au dispositif
- Savoir gérer la diversité des acteurs et les relations hiérarchiques dans un dispositif
- Créer les conditions pour accéder à toute la complexité d'une situation et agir en prise avec la réalité

## Thèmes

- Les conditions d'une action collective efficace
- Définition d'une action au service de l'ensemble
- Transformations individuelles et transformations sociales
- Complexité et action collective

## Intervenant-e-s

Bernadette Charlier; Tania Ogay; Igor et Nicole Rothenbühler

## **MODULE 6 – PROCESSUS**

### **Contenu**

- Réaliser les conditions de la coopération
- Mise en œuvre des étapes du processus
- Intégration des apports des modules précédents dans l'action

### **Objectifs**

- Connaître les étapes du processus de Thérapie Sociale et savoir les réaliser dans l'animation de groupes et d'équipes
- Maîtriser les étapes de la pré-tâche, étapes du processus nécessaires pour accéder à la coopération
- Pouvoir se projeter dans la mise en œuvre du processus dans des situations professionnelles concrètes
- Analyser en groupe la préparation et/ou l'animation de pré-tâches dans des situations réelles

### **Thèmes**

- Le processus de Thérapie Sociale appliqué
- Être soi-même l'outil de la transformation
- Jeux de rôle, analyse des pratiques et supervision

### **Intervenant-e-s**

Igor et Nicole Rothenbühler

# MODULE 7 – EVALUATION ET CLÔTURE

## Contenu

- Ecriture sur une pratique de facilitation de la coopération
- Articulation entre la pratique
- Les notions et la méthodologie
- Clôture d'un processus de groupe

## Objectifs

- Présenter son travail final en voie de rédaction
- Echanger et partager les réflexions sur la rédaction des travaux
- Coopérer autour des travaux finaux pour s'enrichir et atteindre ensemble l'objectif
- Clore l'expérience de groupe
- Partager le bilan à chaud des participants

## Thèmes

- L'évaluation formative
- L'atteinte d'un objectif de coopération en formation
- La fin d'un processus de groupe

## Intervenant-e-s

Igor et Nicole Rothenbühler

# COMITÉ DIRECTEUR

## Présidente

**Tania Ogay**, Professeure en anthropologie de l'éducation et de la formation à l'Université de Fribourg (Suisse), Tania Ogay est notamment responsable du module *Approches interculturelles de l'éducation* du master en Sciences de l'éducation. Ses intérêts scientifiques portent sur la communication interculturelle en contextes d'éducation et de formation ainsi que sur la formation interculturelle des professionnels de l'éducation (notamment les enseignants). Depuis quelques années, elle développe ces problématiques dans le contexte des relations entre l'école et les familles, avec une démarche de recherche ethnographique.

## Membres

**Esther González-Martínez**, Professeure en sociologie à l'Université de Fribourg (Suisse), Esther González-Martínez enseigne et réalise des recherches dans le domaine de la communication et les pratiques sociales en milieu institutionnel (judiciaire, médical et éducatif). Elle a notamment publié sur des interactions dans le cadre de procédures pénales ainsi que sur la collaboration interprofessionnelle à l'hôpital. Depuis des années, elle collabore également avec des hautes écoles spécialisées et hautes écoles pédagogiques.

**Igor Rothenbühler**, licencié en anthropologie et en sociologie à l'Université de Zürich, Igor Rothenbühler est formateur et superviseur en Thérapie sociale et directeur pédagogique de l'Institut Charles Rojzman, centre international de compétences et de formation sur la violence et les conflits. Ses missions actuelles portent sur le développement de dispositifs de formation et d'intervention en matière de prévention de la violence et de développement de la coopération interprofessionnelle et interinstitutionnelle en Suisse, en France et au Maroc. Il est également intervenant en Executive Education à HEC-Paris. Il est co-auteur du livre *la Thérapie sociale* paru aux Editions Chronique sociale et auteur de plusieurs articles et chapitres de livres sur les thèmes de la diversité, de l'interculturalité et des conflits.

**Nicole Rothenbühler**, licenciée en sciences sociales et politiques à l'Université de Lausanne, Nicole Rothenbühler est formatrice et superviseur en Thérapie sociale et directrice de l'Institut Charles Rojzman, centre international de compétences et de formation sur la violence et les conflits. Sa pratique de formation et de recherche porte sur la prévention et la transformation des violences visibles et invisibles, l'accompagnement des individus et des groupes autour des pratiques relationnelles et des situations de violence. Elle a notamment construit et animé un certificat en Diversity Leadership en collaboration avec Charles Rojzman et en partenariat avec l'Université Temple à Philadelphie. Elle est co-auteure du livre *la Thérapie sociale* paru aux Editions Chronique sociale, de divers articles et chapitres de livres sur les thèmes de la violence et de la vie relationnelle.

## **INTERVENANT·E·S\***

**Bernadette Charlier**, doyenne de la Faculté des lettres et des sciences humaines, professeure au Département des Sciences de l'éducation, Université de Fribourg

**Eric Davoine**, Dr rer. pol., professeur à l'Université de Fribourg, titulaire de la Chaire Ressources Humaines et Organisation et secrétaire général de l'association franco-phone des chercheurs en GRH

**Esther González-Martínez**, professeure au Département des Sciences sociales, Université de Fribourg

**Tania Ogay**, professeure au Département des Sciences de l'éducation, Université de Fribourg

**Igor Rothenbühler**, lic. phil., Institut Charles Rojzman, thérapeute social TST et formateur-superviseur en Thérapie sociale TST

**Nicole Rothenbühler**, lic. rer. pol., Institut Charles Rojzman, sociologue, formatrice-superviseur en Thérapie sociale TST

\*Sous réserve de modifications

# CONDITIONS

## Conditions d'obtention du certificat

- Présence à 80 % des séances de formation au moins
- Participation active à tous les modules
- Validation du travail personnel réflexif
- Validation du travail de groupes
- Validation du travail final

## Certificat et crédits ECTS

La formation vaut **15 crédits ECTS**, un crédit ECTS correspondant en moyenne à 30 heures de travail à fournir pour atteindre les objectifs de formation. Elle est validée par un travail personnel réflexif, un travail en groupe de pairs sur une situation d'animation dans son cadre professionnel et un travail final.

Le certificat représente près de 215 heures de cours, 160 heures de travail personnel et de groupe hors cours et 125 heures pour le travail final. L'effort total à fournir par le ou la participant-e est estimé à environ 500 heures.

La participation aux modules de formation vaut 12 crédits ECTS.

Le travail final correspond à 3 crédits ECTS.

Le certificat de formation continue «CAS en Facilitation de conflit et de coopération» est un titre officiel de l'Université de Fribourg.

# INFORMATIONS ET INSCRIPTIONS

## Lieu et horaire

Centre de formation continue de l'Université de Fribourg, 9h15 – 17h00

## Information et coordination

Service de la formation continue, Université de Fribourg  
Rue de Rome 6, 1700 Fribourg  
Tél. 026 300 73 45  
E-mail: formcont@unifr.ch

## Finance d'inscription

CHF 8'600.–

CHF 8'200.– pour les membres de l'Association suisse des cadres (ASC)

## Modalités d'inscription

Le formulaire d'inscription doit être rempli en ligne jusqu'au **20 mars 2024**:

**[www.unifr.ch/formcont](http://www.unifr.ch/formcont)**

En complément du formulaire d'inscription, le dossier de candidature doit contenir une lettre de motivation, un curriculum vitae et une copie des principaux diplômes. Ces annexes doivent également être téléchargées sur le formulaire d'inscription en ligne.

Le comité directeur décide des admissions.

## Conditions d'annulation

Votre inscription est définitive. Pour tout désistement, nous vous prions de vous annoncer par écrit.

Frais d'annulation:

Jusqu'à 90 jours avant le début de la formation	CHF 300.–
Entre le 89 <sup>e</sup> et le 60 <sup>e</sup> jour avant le début de la formation	20% du montant d'inscription
Entre le 59 <sup>e</sup> et le 30 <sup>e</sup> jour avant le début de la formation	60% du montant d'inscription
Moins de 30 jours avant le début de la formation	la totalité du montant d'inscription est due

**Exception:** proposition d'un participant-e de remplacement dont le dossier est accepté par le Comité directeur (dans ce cas-ci, seuls les frais administratifs seront retenus).

L'abandon en cours de formation n'implique pas de remboursement.

Si le nombre d'inscriptions pouvant être retenues est insuffisant, le Comité directeur se réserve le droit d'annuler ou de reporter la formation, ce qui implique alors un remboursement total et immédiat de vos frais d'inscription.