



**MINISTÈRE
DE LA JUSTICE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction de
la protection judiciaire
de la jeunesse**

**Les prestations attendues dans le marché
concernent uniquement :**

- l'analyse de la pratique : annexe 2
- la supervision d'équipe : annexe 3
- la régulation d'équipe : annexe 4

La directrice de la protection judiciaire de la jeunesse

Paris, le

24 FEV. 2025

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

NOTE

A l'attention de

**Mesdames les directrices interrégionales de la protection judiciaire de la jeunesse
Messieurs les directeurs interrégionaux de la protection judiciaire de la jeunesse**

Pour information

Madame la directrice générale de l'école nationale de protection judiciaire de la jeunesse

N° NOR : JUSF2506621N

Objet : Note de cadrage relative à l'accompagnement d'équipe à la protection judiciaire de la jeunesse.

La présente note a pour objet de définir le cadre institutionnel de l'accompagnement d'équipe à la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) en proposant un socle commun en termes de définitions, de périmètre et de modalités de mise en œuvre¹. A ce titre, elle en précise les objectifs stratégiques, le pilotage et les directives opérationnelles à décliner au sein des structures de la PJJ. Elle s'adresse ainsi prioritairement aux directeurs de service et aux responsables d'unité éducative qui sont chargés de veiller, de manière continue, au bon fonctionnement des équipes de travail. Elle a vocation à les outiller pour mieux identifier les dispositifs pouvant être sollicités.

Cette note s'inscrit dans la continuité de l'évaluation des dispositifs d'accompagnement d'équipe réalisée en 2023 par le service des études, de la recherche et des évaluations (SEREV).

¹ La présente note cible exclusivement l'accompagnement des équipes. Les accompagnements individuels sont toutefois évoqués dans l'annexe 9.

I. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES DE L'ACCOMPAGNEMENT D'EQUIPE

L'accompagnement d'équipe est une expression générique qui doit s'entendre comme **un espace de paroles et d'échanges offert aux professionnels afin de favoriser une pratique réflexive et une prise de distance à un niveau individuel et collectif avec le soutien d'un intervenant extérieur. Ces espaces contribuent à améliorer la qualité du service proposé au public accueilli, à développer les compétences des professionnels et des équipes, et à prévenir l'épuisement professionnel**².

L'objectif général de l'accompagnement d'équipe est donc de renforcer l'appui aux équipes en vue d'améliorer l'accompagnement des jeunes et de leur famille dans un environnement de travail le plus serein possible.

Les dispositifs d'accompagnement d'équipe recouvrent des modalités diverses et, peuvent, en fonction du contexte, poursuivre des objectifs stratégiques différents et répondre à des besoins multiples. Pour autant, leur mise en place doit pouvoir s'inscrire dans un des trois objectifs suivants :

- Soutien aux pratiques et à la professionnalisation des agents par le partage des compétences et potentialités de chacun permettant notamment d'instaurer une posture collective et une cohérence d'équipe ;
- Soutien à la mise en place ou au maintien de conditions d'exercice favorables par le déploiement d'un espace bienveillant et neutre. Cet espace doit permettre aux professionnels de se remettre en question en toute sécurité, de prendre de la distance et d'avancer avec le confort d'être accompagné et conseillé dans la gestion de leurs émotions³. A ce titre, ils peuvent constituer des supports de promotion de la santé et sécurité au travail (SST), ainsi que des outils de prévention des risques psycho-sociaux (RPS) et de l'épuisement professionnel⁴ ;
- Amélioration continue de la qualité, l'accès à une meilleure compréhension des situations, le développement de postures professionnelles plus adaptées, la capacité de mettre à distance les affects sont autant de montées en compétences qui concourent à l'amélioration de la qualité des accompagnements dispensés auprès des usagers⁵.

Selon les objectifs poursuivis et la caractéristique des équipes, trois catégories distinctes de dispositifs peuvent être activées :

- Les dispositifs d'accompagnement d'équipe continus ;
- Les dispositifs d'accompagnement d'équipe ponctuels ;
- Les dispositifs d'accompagnement d'équipe en réponse à des situations de crise.

Les principaux dispositifs d'accompagnement d'équipe mobilisables sont les suivants :

- L'analyse de la pratique (annexe 2) ;

² Il n'existe pas de définition officielle de l'expression générique « accompagnement d'équipe » qui se fonde généralement dans les définitions des dispositifs d'accompagnement d'équipe. La définition proposée dans la note émane du SEREV suite au groupe de travail dédié à l'élaboration du projet de note relative à l'accompagnement d'équipe.

L'équipe, quant à elle, se définit comme « un groupe de personnes devant accomplir une tâche commune », et à ce titre elle peut être constituée de professionnels exerçant des fonctions similaires ou différentes (définition du dictionnaire Le Robert).

³ Pour le développement des pratiques réflexives dans l'accompagnement des personnes | Ministère des Solidarités et des Familles (solidarites.gouv.fr) – Rapport 2021

⁴ Charte de prévention des phénomènes de violence au ministère de la justice, novembre 2021.

⁵ La mise en place d'un dispositif d'accompagnement d'équipe fait partie des recommandations de la Haute autorité de santé (HAS) en matière de bientraitance et de prévention de la violence dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) : Résultats de l'enquête sur les pratiques professionnelles contribuant à la bientraitance des enfants et des adolescents accueillis dans les établissements de la Protection de l'Enfance et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, décembre 2018.

- La supervision d'équipe (annexe 3) ;
- La régulation d'équipe (annexe 4) ;
- Les réunions de gestion de crise/Cellule de crise/Dispositif violence (annexe 5) ;
- Le coaching d'équipe (annexe 6) ;
- Le coaching de direction (annexe 7) ;
- Les dispositifs de prévention des risques et des conflits (annexe 8).

Les dispositifs d'accompagnement d'équipe viennent en complément et en appui des instances institutionnelles indispensables au bon fonctionnement des structures. Ils n'ont pas vocation à se substituer aux instances décisionnelles, aux instances de pilotage des établissements et services (comités de direction, réunion de service, réunion de fonctionnement, etc.) et au soutien pédagogique et/ou technique mis en place par les cadres (études de situation, synthèses, débriefings, retours d'expérience (RETEX), appuis techniques, entretiens, etc.).

De la même manière, ils ne suppléent pas les démarches de contrôles hiérarchiques conduits par les cadres. En effet, l'accompagnement d'équipe n'a pas vocation à contrôler les pratiques professionnelles, ni à gérer les situations relevant d'un arbitrage hiérarchique ou d'une procédure disciplinaire.

Enfin, les actions de formation professionnelle ne constituent pas non plus des dispositifs d'accompagnement d'équipe.

II. LE PILOTAGE DE L'ACCOMPAGNEMENT D'EQUIPE

Afin de conforter le recours à l'accompagnement d'équipe et d'en suivre les effets, la DPJJ engage l'ensemble des services déconcentrés (DT/DIR) et des structures⁶ à l'inscrire dans leur projet respectif comme un levier managérial permettant de construire de la coopération dans leur collectif de travail. Il s'agit ainsi de créer une synergie à même de dépasser les dissensions et renforcer les compétences individuelles et collectives pour, *in fine*, améliorer l'accompagnement des jeunes et de leur famille.

Pour ce faire, chaque échelon, selon son champ de compétence et son niveau de responsabilité, doit faire apparaître la politique engagée en matière d'accompagnement d'équipe, les appuis proposés, l'organisation retenue ainsi que l'analyse qualitative et quantitative des instances déployées.

En outre, conformément au cadre posé par le code de la commande publique⁷, le recours au marché public est la règle au regard des volumes financiers engagés en matière d'accompagnement d'équipe constatés lors de l'évaluation. Les demandes hors marché ne sont possibles que dans un cadre strictement exceptionnel et ne peuvent en aucune manière s'inscrire dans la durée ou être renouvelées.

L'engagement financier dédié à l'accompagnement d'équipe doit pouvoir mieux être identifié. Il convient ainsi d'imputer les autorisations d'engagement et les crédits de paiement sur le groupe de marchandise idoine⁸.

Un modèle de cahier des clauses techniques est proposé en soutien de cette démarche.

Toutefois, le Ministère de la Justice dispose de ressources propres pour la mise en place de certains types d'accompagnements d'équipe auxquelles il convient de recourir prioritairement. Ainsi, peuvent être sollicités :

⁶ En conformité avec l'article L311-8 du CASF, les objectifs « en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations » doivent être définis et « la politique de prévention et de lutte contre la maltraitance mise en œuvre par l'établissement ou le service, notamment en matière de gestion du personnel » précisée.

⁷ Code de la commande publique – Article L2111.1.

⁸ Le groupe marchandise à retenir est le 40.02.06 (source SDPOM).

- Les psychologues du travail affectés dans les départements des ressources humaines et de l'action sociale rattachés au secrétariat général (annexe 8) ;
- Le pôle coaching du secrétariat général (annexes 6 et 7) ;
- Le marché national Pros-consulte (annexes 5 et 9).

Les modalités de saisine sont précisées dans les fiches annexes.

III. LA DECLINAISON OPERATIONNELLE DE LA MISE EN ŒUVRE

La déclinaison opérationnelle de la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement d'équipe est pilotée par les cadres (Directeur de service/Responsable d'unité éducative). Cependant, les professionnels du collectif de travail sont nécessairement associés aux démarches engagées en amont⁹. Cette implication des professionnels doit permettre leur adhésion au dispositif choisi et aux évolutions souhaitées, ainsi qu'une participation active de leur part.

Afin de soutenir les équipes de direction dans cet exercice préparatoire, un outil est mis à disposition en annexe 1.

A – Les étapes clés pour mettre en place un dispositif d'accompagnement d'équipe

Le déploiement du dispositif d'accompagnement d'équipe, pour être efficient et éviter le risque d'une interruption prématurée, doit être réfléchi au préalable en suivant certaines étapes incontournables. Elles comportent :

- Un état des lieux indiquant le contexte sous forme de diagnostic, les attentes et les besoins ;
- La détermination des objectifs de travail au regard des attentes et des besoins ;
- Le choix du type d'accompagnement d'équipe.

En effet, c'est au croisement des objectifs visés, des éléments d'analyse du contexte et de ceux de la définition de chaque dispositif d'accompagnement d'équipe, que le choix du type d'accompagnement le plus adapté à la situation ou à la problématique réelle de la structure et des professionnels est, au final, rendu possible.

A l'issue de cette étape, le directeur sollicite auprès de la direction territoriale la mise en œuvre du dispositif retenu. Une fois identifiés, le type d'accompagnement retenu, les objectifs fixés à l'intervention et le profil de l'intervenant doivent être lisibles par tous les professionnels concernés.

Pour accompagner les équipes dans la pluralité de leurs fonctionnements, leurs réflexions, leurs prises de décisions et leurs actions, il faut être en capacité de leur offrir des intervenants qualifiés, c'est-à-dire détenteurs d'une certification reconnue, pouvant maîtriser plusieurs approches parmi les suivantes¹⁰ : psychologie clinique, systémie, psychanalyse, sociologie des organisations, philosophie, psychodynamisme, etc. Les intervenants doivent, si possible, être en mesure d'animer différents types d'accompagnement d'équipe permettant, le cas échéant, de faire évoluer l'instance décidée

⁹ De même, la mise en place d'un coaching d'équipe de cadres piloté par la direction territoriale nécessite l'association des cadres concernés.

¹⁰ Liste non exhaustive.

initialement vers un autre dispositif. Pour autant, cette condition ne doit pas empêcher une demande de changement d'intervenant si cela s'avérait préférable.

Le recours à un intervenant extérieur¹¹ permet de garantir la neutralité nécessaire à de libres échanges entre professionnels à même de faire évoluer les situations. Il est toutefois attendu des intervenants qu'ils aient connaissance de l'institution, afin de se prémunir des rendez-vous manqués entre les professionnels et les intervenants et, en déclinaison, de l'échec de l'accompagnement d'équipe proposé. Dans ce souci d'efficacité de leur étayage, il est également souhaitable que les intervenants soient avertis des spécificités du public pris en charge comme par exemple les mineurs de retour de zone d'opération de groupements terroristes, les situations complexes, les trajectoires migratoires des mineurs non accompagnés, etc.

En outre, pour circonscrire tout risque d'institutionnalisation des intervenants et continuer de garantir la neutralité et l'objectivité nécessaires de ces derniers, il est préconisé de convenir d'une durée d'exercice maximale d'un même intervenant dans une même équipe.

B – Les modalités de la mise en œuvre du dispositif choisi

Le rythme des séances (mensuel, trimestriel, etc.), la durée des séances en quotité horaire et la durée de l'intervention sont déterminés selon le contexte dans lequel le recours à un accompagnement d'équipe a été décidé et le dispositif choisi. Par ailleurs, rendre lisible le calendrier en avance est favorable à l'organisation du temps de travail des professionnels et à leur présence aux séances.

Le lieu mis à disposition doit contribuer à garantir le bon déroulement des échanges notamment quant à leur confidentialité. En fonction du contexte et des objectifs visés, il peut être opportun de délocaliser l'instance dans un lieu neutre favorisant la prise de distance et propice à l'investissement de tous dans le dispositif proposé, dégagés de toute interférence.

La participation des professionnels appartenant à l'équipe accompagnée est obligatoire. La présence des professionnels est suivie lors de la tenue des instances.

En dehors de la supervision dont le format prévoit l'absence de la hiérarchie, s'agissant des autres dispositifs, la présence du RUE est préconisée et celle du directeur de service est à envisager selon les objectifs poursuivis et peut être ponctuelle. L'absence des cadres sur ces instances doit rester l'exception.

Les cadres de direction doivent veiller à organiser la participation de tous les membres.

C – L'évaluation

Il est attendu du directeur de service qu'il définisse, le cas échéant avec l'intervenant, les modalités de l'évaluation de l'accompagnement d'équipe mis en place. Toutefois, cette dernière comporte impérativement :

- Une partie quantitative : nombre de séquences, nombre de participants, nombre d'absences et leurs justifications ;
- Une partie qualitative : implication des participants, dynamique du groupe, objectifs visés atteints ou non, autres plus-values (par exemple : évolution constatée dans le fonctionnement de l'équipe), prestation et dispositif adaptés. En dehors de l'item sur l'implication des

¹¹ Recommandation de la HAS-ANESM, « Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux », juin 2010.

participants, cette partie de l'évaluation est à effectuer de manière collégiale avec les professionnels concernés.

Un bilan est formalisé par le directeur de service et l'intervenant à partir de cette évaluation partagée. Cette évaluation est réalisée :

- A mi-parcours de la prestation afin de pouvoir envisager, au besoin, un potentiel ajustement de celle-ci ;
- A la toute fin de l'intervention pour la clôturer et envisager une éventuelle suite.

Le directeur de service fait parvenir le bilan à la direction territoriale.

Enfin, tout au long de l'intervention, le directeur de service reste le garant du bon déroulement des séquences et du cadre défini. Tout éventuel problème rencontré par l'intervenant avec les professionnels ou par les professionnels avec l'intervenant, doit lui être communiqué afin qu'il puisse le traiter et, le cas échéant, en informer la direction territoriale.

Je vous remercie de bien vouloir mettre en œuvre les instructions contenues dans la présente note et de me rendre compte des éventuelles difficultés rencontrées dans leur application, ainsi que des bonnes pratiques identifiées.


Caroline NISAND



**MINISTÈRE
DE LA JUSTICE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Annexes :

- Annexe 1 : Outil de soutien à la mise en place d'un accompagnement d'équipe
- Annexes 2 à 9 : Fiches techniques de chaque dispositif d'accompagnement d'équipe

OUTIL DE SOUTIEN A LA MISE EN PLACE D'UN ACCOMPAGNEMENT D'EQUIPE

Point de vigilance	Le recours à un dispositif inadapté à la situation de l'équipe peut être contre-productif et amener à conforter les éventuelles difficultés de l'équipe.
Contexte	<p>Dans quel contexte s'inscrit la demande ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Données de l'équipe : ancienneté, titulaires/contractuels, stabilité/rotation, maturité, ... • Qualité des relations professionnelles. • Complexité des prises en charge. • Evénements ayant un impact dans la vie de l'équipe, l'organisation, le fonctionnement de la structure. • Origine de la demande : Equipe ? Direction ? Préconisation d'un rapport de contrôle, d'un acteur SST...
Besoins/Objectifs visés	<p>Qu'est-ce qui est ciblé ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appréhension des situations des publics pris en charge. • Cohésion et cohérence d'équipe. • Régulation des relations interprofessionnelles. • Montée en compétences des professionnels. • Etc. <p>Quels résultats attendus in fine ? En termes d'évolution de la pratique ? En termes de développement des compétences ? En termes de relation interpersonnelle et interprofessionnelle ? En termes de dynamique d'équipe ? En termes de QVT (SST+RPS) ?</p> <p>→ <i>Veiller à la formalisation des besoins et des attentes repérés en objectifs de travail pour :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Permettre d'envisager l'accompagnement d'équipe comme un levier de management à part entière et un outil d'élaboration des stratégies d'actions professionnelles et éducatives.</i> • <i>Favoriser le dépassement du stade de l'expression des émotions pour autoriser l'amorce d'une réflexion et d'une élaboration sereines et pro-actives.</i> <p>→ <i>Si plusieurs objectifs sont identifiés : les hiérarchiser en fonction de ce qui apparaît le plus important. Par exemple, si l'intention recherchée est à la fois la professionnalisation de l'équipe et la cohésion d'équipe, il est recommandé d'envisager en premier lieu un dispositif permettant de fluidifier la parole et d'apaiser les relations avant de mettre en place un dispositif d'étayage des pratiques.</i></p>

	<p>→ Possibilité pour les équipes de direction de recourir aux pôles territoriaux de formation (PTF) pour les soutenir lors de cette phase de formalisation des besoins en objectifs de travail.</p> <p>→ La formalisation initiale des objectifs peut, le cas échéant, être complétée, précisée ou réorientée avec l'intervenant à l'issue des toutes premières interventions.</p>
Type d'accompagnement selon l'objectif visé	<p>Choix à faire en fonction des objectifs visés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la pratique. • Supervision d'équipe. • Régulation d'équipe. • Réunion de gestion de crise/Cellule de crise/Dispositif violence. • Coaching d'équipe. • Coaching de direction. • Recours aux psychologues du travail. • Dispositifs de prévention des risques et des conflits.
Format	<p>Quel format ? Equipe entière ? Equipe restreinte ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composition. • Rythme. • Durée intervention. • Type d'intervenant.
Public cible	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les professionnels. <p>Situation spécifique des éducateurs stagiaires : ces derniers doivent pouvoir participer aux séances d'accompagnement d'équipe mises en place sur leur terrain de stage. En cas de contexte institutionnel particulier (exemple : climat social très dégradé), le directeur peut toutefois évaluer l'opportunité et la pertinence de leur participation à ces instances. Dans cette configuration, il lui appartient d'informer l'ENPJJ et de motiver sa décision.</p>
Evaluation	<p>Quels moyens pour apprécier/évaluer le processus en cours ?</p> <p>Quels moyens pour l'ajuster au besoin ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation qualitative et quantitative + fréquence. • Bilan écrit. <p>Eventuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire de satisfaction. • Point après chaque séquence.

Fiche technique

ANALYSE DE LA PRATIQUE

L'analyse de la pratique est préconisée pour des équipes possédant une maturité professionnelle suffisante et évoluant dans un cadre de relations apaisées et de confiance. Ce dispositif est donc à proscrire pour des équipes où ils existent des relations conflictuelles entre les professionnels, et n'a pas vocation à travailler la dynamique d'équipe.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Se centrer sur le jeune. • Mettre davantage l'accent sur le développement de compétences professionnelles. • Favoriser une meilleure compréhension de l'agir professionnel tel qu'il est vécu et mis en œuvre. • Donner la priorité à la recherche de compréhension (élucider plutôt que résoudre les problèmes). • L'objet du travail est défini.
Modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Porte d'entrée : une situation ou une pratique professionnelle vécue. • La parole est le vecteur privilégié. • Processus par étapes : <ol style="list-style-type: none"> 1) Cadrage du travail à partir de la demande de la personne ; 2) Récit de celle-ci ; 3) Questions de clarification ; 4) Analyse sous différentes formes ; 5) Mise en perspective des réflexions et apprentissages ; 6) Bilan de la séance.
Public cible	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les professionnels. • La présence du RUE est préconisée et celle du directeur de service est à envisager selon les objectifs poursuivis et peut être ponctuelle.
Rythme des séances	Une séance mensuelle d'une durée de deux heures.
Durée de l'intervention	Environ sur une année renouvelable après évaluation.
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan écrit à mi-parcours • Bilan écrit en fin d'intervention
Profil intervenant extérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologue clinicien. • Psychanalyste. • Psycho-sociologue.

Fiche technique

SUPERVISION

La supervision contribue activement à la synergie des équipes, à l'accroissement de la qualité des relations et à la mise en cohérence des actions. A ce titre elle peut être une phase préalable à la mise en place d'un dispositif d'analyse de la pratique.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Focus sur le ou les professionnels et cibler son ou leur ressenti. • Comprendre les motivations inconscientes qui mettent un professionnel en difficulté dans sa relation à l'autre : il s'agit de traiter les résonnances personnelles. • Placer davantage l'accent sur le développement de compétences personnelles. • Favoriser une meilleure compréhension du sujet dans son évolution et en rapport avec sa réalité professionnelle. • Amener les professionnels à s'interroger sur leurs valeurs, leurs priorités et leurs objectifs, leurs perceptions, leurs émotions, leurs processus de pensée et leurs modalités de communication. • Orienter le travail à la fois vers la recherche de compréhension et vers l'élaboration de pistes d'action ou de solution.
Modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Porte d'entrée : souvent une situation professionnelle vécue. • Approche généralement plus psychanalytique/psychodynamique. • La parole est un vecteur privilégié mais la médiation par différents supports est souvent utilisée (ex : jeu de rôle). • Certains éléments peuvent être formalisés, par exemple le déroulé de certaines étapes. Mais généralement le processus est souple et moins prédéfini. • En groupe, l'écoute des vécus de chacun et les échanges sont souvent intégrés dans le processus. • Mise en mots des émotions et affects liés aux interactions en contexte professionnel.
Public cible	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les professionnels. • La présence des cadres n'est pas prévue dans ce dispositif d'accompagnement d'équipe.
Rythme des séances	Une séance mensuelle d'une durée de deux heures.
Durée de l'intervention	A définir après évaluation des besoins.
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan écrit à mi-parcours. • Bilan écrit en fin d'intervention.
Profil de l'intervenant extérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologue clinicien. • Psychanalyste.

Fiche technique

REGULATION D'EQUIPE

La régulation intervient lorsqu'il existe des climats de tension importants entre les membres d'une équipe de professionnels ou à l'occasion d'une réorganisation majeure des modalités et des conditions de travail. Elle ne peut être un dispositif pérenne.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • S'intéresser à la relation des professionnels entre eux. • Rechercher une meilleure articulation au sein de l'équipe. • Améliorer la qualité du service proposé aux publics accompagnés. • Permettre le développement des potentialités (autonomie, responsabilité) des professionnels en lien avec les objectifs de l'établissement. • Restaurer la communication entre les professionnels, passer de l'implicite à l'explicite. • Analyser individuellement et ensemble les difficultés et dysfonctionnements rencontrés. • Aplanir les points de divergence et dénouer les situations conflictuelles. • Formuler collectivement un projet de changement. • Prévenir les risques psycho-sociaux pour l'ensemble des professionnels.
Modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Porte d'entrée : existence d'un climat de tension ou de conflits importants entre les membres d'une équipe de professionnels ou à l'occasion d'une réorganisation importante des modalités et des conditions de travail (avec nécessité de faire le deuil de "l'avant"/ accompagnement au changement). • Approche plus systémique, psycho-sociale. • Etat des lieux des dysfonctionnements et de leurs causes. • Elaboration partagée d'un projet de changement organisationnel. • Phase d'expérimentation accompagnée de ce projet, d'abord de manière individuelle puis partagée collectivement. • Validation du projet par le groupe.
Public cible	<ul style="list-style-type: none"> • Implique à la fois l'équipe éducative et l'équipe de direction. • Peut se pratiquer en équipe restreinte.
Rythme des séances	A définir en fonction du contexte.
Durée de l'intervention	A définir en fonction du contexte.
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan écrit à mi-parcours. • Bilan écrit en fin d'intervention.
Profil de l'intervenant extérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologue. • Psycho-sociologue. • Psychanalyste. • Intervenant extérieur spécialisé en management et communication ou en psycho-dynamique du travail.

FICHE TECHNIQUE

REUNION DE GESTION DE CRISE/CELLULE DE CRISE/
DISPOSITIF VIOLENCE

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les professionnels confrontés à des situations de violences internes (violences verbales, physiques, comportementales entre agents) et/ou externes (insultes, menaces, agressions physiques ou psychologiques envers un agent par un usager). • Prévenir les risques psycho sociaux (RPS). • Réassurer les professionnels dans l'exercice de leurs missions. • Répondre aux situations de crises.
Modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Porte d'entrée : Situations de grandes difficultés (crise et/ou violence) auxquelles sont confrontées les professionnels. • Intervention rapide après évaluation de la situation. • Axées sur la parole des professionnels et la prise en compte de leurs émotions.
Public cible	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les professionnels.
Rythme des séances	A déterminer avec l'intervenant en fonction du contexte.
Durée de l'intervention	Sur une durée limitée à quelques semaines, à voir avec l'intervenant.
Evaluation	Bilan écrit en fin d'intervention.
Profil de l'intervenant extérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologue. • Psychanalyste. <p>NB : le marché national Pros-consulte propose la mise en place d'une cellule de crise suite à la survenance d'un événement traumatique. Cette intervention est à solliciter par voie hiérarchique au chef de bureau des relations sociales et des statuts (RH3).</p>

FICHE TECHNIQUE

COACHING D'EQUIPE

Le coaching d'équipe peut être utile lors de la mise en place d'un nouveau collectif de travail, pour le lancement d'un nouveau projet, pour définir et/ou faire évoluer la stratégie de l'organisation mais aussi lors de transformations plus importantes.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la cohésion d'équipe en développant le sentiment d'appartenance. • Accompagner la transformation en profondeur de l'équipe. • Améliorer l'intelligence collective et le co-développement. • Favoriser l'épanouissement professionnel individuel. • Offrir la possibilité de prendre du recul pour réfléchir collectivement au sens de l'action des professionnels. • Régler des aspects opérationnels.
Modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Porte d'entrée : mise en place d'un nouveau collectif de travail, lancement d'un nouveau projet, accompagnement de transformations importantes (réformes, orientations, stratégies de l'organisation). • Repose sur les principes de l'engagement du collectif et de l'implication de l'équipe de direction. • Peut prendre la forme d'un séminaire dans un lieu neutre.
Public cible	Tous les professionnels de l'équipe.
Rythme des séances	En fonction du format choisi.
Durée de l'intervention	En fonction du format choisi.
Evaluation	Bilan écrit en fin d'intervention. En fonction du format choisi, un bilan intermédiaire pourra être réalisé.
Profil de l'intervenant extérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Excellente connaissance des problématiques et des dynamiques institutionnelles. • Nécessité de disposer d'une certification professionnelle en coaching individuel et d'équipe. • Connaître l'approche systémique et la dynamique d'équipe. <p>NB : en lien avec le pôle coaching du secrétariat général, le bureau de l'encadrement de la sous-direction des ressources humaines et des relations sociales (SDRHRS) de la PJJ (RH5) propose une modalité de coaching collectif. Cette intervention est à solliciter par voie hiérarchique au chef de bureau de l'encadrement (RH5).</p>

FICHE TECHNIQUE

COACHING DE DIRECTION

Le coaching professionnel de direction est une pratique dédiée à l'accompagnement personnalisé des cadres (directeur, responsable d'unité, équipe de direction). Il peut être mobilisé pour les aider à développer leurs compétences de dirigeant, à optimiser leur performance professionnelle, et à atteindre des objectifs stratégiques personnels et organisationnels.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de compétences. • Amélioration de la performance. • Prise de conscience de ses modes de fonctionnement. • Développer une meilleure communication interpersonnelle : adapter son style de management aux différents interlocuteurs, aux situations notamment dans la gestion des conflits. • Prendre de la distance. • Identifier et comprendre ce qui a fonctionné ou non afin de pouvoir reproduire les succès et lever les freins. • Définir une organisation de travail et la traduire en plan d'actions.
Modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Porte d'entrée : nécessité de dépasser la situation dans laquelle un cadre ou une équipe de direction se trouve « enlisé(e) ». • Parcours progressif articulant questionnements et introspection.
Public cible	Cadre et/ou équipe de direction
Rythme des séances	Une dizaine de séances d'une durée d'une heure chacune.
Durée de l'intervention	Environ six mois.
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan écrit à mi-parcours. • Bilan écrit en fin d'intervention à destination de la DT.
Profil de l'intervenant extérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Le profil de l'intervenant dépend du contexte rencontré, en fonction ce pourra être un psychologue formé à l'analyse transactionnelle, à la systémie et dans tous les cas disposant nécessairement d'une certification professionnelle en coaching individuel et d'équipe. <p>NB : en lien avec le pôle coaching du secrétariat général, le bureau de l'encadrement de la sous-direction des ressources humaines et des relations sociales (SDRHRS) de la PJJ (RH5) propose 4 dispositifs de coachings auprès des cadres dont un collectif. Cette intervention est à solliciter par voie hiérarchique au chef de bureau de l'encadrement (RH5).</p>

FICHE TECHNIQUE

DISPOSITIFS DE PREVENTION DES RISQUES ET DES CONFLITS

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de prévention primaires dans le cadre de la PJJ promotrice de santé ou de la sécurité et santé au travail (SST). • Permettre d'accompagner les collectifs de travail et leurs encadrants dans les transformations nécessaires à la santé et à l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT). • Prévenir les facteurs de risques psycho-sociaux (RPS) • Réduire les potentiels dommages des RPS sur les agents, les collectifs et/ou l'organisation du travail. • Faciliter la circulation d'information au sein du collectif de travail. • Identifier les dysfonctionnements • Permettre d'éclaircir ou de rétablir des relations. • Faire émerger une solution.
Modalités de travail	<p>Porte d'entrée : dysfonctionnements graves des équipes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approche systémique. • Médiation. • Initié à la demande de la hiérarchie. • La saisine collective s'adresse à une situation professionnelle présentant des facteurs de risque communs à un collectif de travail. • Travail orienté vers la recherche de solutions. • Possibilité de proposer une analyse de risque en cas d'incidents de nature psycho-sociale répétés au sein d'un même collectif.
Public cible	Tous les professionnels.
Rythme des séances	A déterminer avec l'intervenant.
Durée de l'intervention	A déterminer avec l'intervenant.
Evaluation	Bilan écrit en fin d'intervention. En fonction de la durée arrêtée avec l'intervenant, un bilan intermédiaire pourra être réalisé.
Profil de l'intervenant extérieur	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologue du travail. • Psycho-sociologue. • Intervenant extérieur spécialisé en management et communication ou en psycho-dynamique du travail. <p>Dans tous les cas l'intervenant doit posséder une excellente connaissance des problématiques et des dynamiques institutionnelles.</p> <p>NB : chaque département des ressources humaines et de l'action sociale (DRHAS) dispose d'un psychologue du travail. Les modalités de demande d'intervention sont consignées dans la note DPJJ relative à l'intervention des psychologues du travail des DIR SG à la PJJ du 24/02/2020.</p>

FICHE TECHNIQUE

DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les professionnels confrontés à des situations de violences internes et/ou externes. • Prévenir les risques psycho-sociaux (RPS). • Réassurer les professionnels dans l'exercice de leurs missions.
Modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Peuvent être prévus au niveau institutionnel (DIR/DT). • Mobilisés sur proposition des cadres et/ou sur demande des personnels victimes ou en grande difficulté. • Modalités déclinées dans les projets de service et d'établissement.
Public cible	Tous les professionnels à titre individuel.
Rythme des séances	A définir en fonction du contexte.
Durée de l'intervention	A définir en fonction du contexte.
Evaluation	Bilan écrit en fin d'intervention. En fonction de la durée arrêtée avec l'intervenant, un bilan intermédiaire pourra être réalisé.
Profil de l'intervenant extérieur	<p>Psychologue.</p> <p>NB : Pour information, le marché national Pros-consulte propose un accompagnement individuel, anonyme et confidentiel, avec un psychologue.</p> <p>flyer dpjj pros consulte.pdf</p>