

**Résumés des rapports
de stages
Public Management
Programme
2004**

Université libre de Bruxelles
Solvay Business School
Av. F. Roosevelt 19
B - 1050 BRUXELLES

Rédaction :
Anne Drumaux
Jan Mattijs
Christophe Bastin
Cédric Van Meerbeeck

Sommaire

INTRODUCTION	1
LA COMMUNICATION INTERNE..... <i>Charlier Damien</i>	3
ANALYSE DES STRUCTURES DE GESTION DES RESSOURCES IT..... <i>Danon Eric</i>	5
DU MANDAT GENERAL A LA REALISATION D'UN SOUS-OBJECTIF OPERATIONNEL REGIONAL : LE MIEUX-ETRE DES EMPLOYES AU SERVICE CORRECTIONNEL..... <i>Debruyne Isabelle</i>	9
DEVELOPPEMENT DE LA CARRIERE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ESPAGNOLE..... <i>Devouge Alexandre</i>	13
ETAT DES LIEUX DE L'E-HR AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE FEDERALE BELGE <i>Duez Sylvie</i>	15
ANALYSE COMPARATIVE DES STRUCTURES DES ORGANISMES DONNEURS D'ORDRE INTERVENANT DANS LA MAITRISE D'OUVRAGE PUBLIC EN FRANCE <i>Engelmann Pascale</i>	17
PREPARATION DE LA SOCIETE <i>GROUP 4 FALCK</i> AU PRIX LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITE PAR LA REALISATION D'UNE AUTOEVALUATION PREALABLE SELON LE MODELE MLQ..... <i>Fanuel Frédéric</i>	21
E-HR ET E-LEARNING <i>Faucon Pascal</i>	33
EVALUATION A 360°..... <i>Gerard Philippe</i>	35
UN CAS PRATIQUE D'AUTO-EVALUATION..... <i>Goes Benjamin</i>	39
ELABORATION DE LIGNES DIRECTRICES POUR LES ENQUETES DE SATISFACTION DES UTILISATEURS DES SERVICES PUBLICS <i>Herbiet Françoise</i>	41

ETUDE DE L'ORGANISATION DE LA FORMATION ET DE LA FONCTION DES RESPONSABLES DE LA FORMATION DE LA COMMISSION EUROPEENNE.....	45
<i>Hoebart Yves</i>	
PROCEDURES ET OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE.....	49
<i>Hoogaert Valérie</i>	
LA CLE CITOYENNE AU E-GOUVERNEMENT : LA CARTE D'IDENTITE ELECTRONIQUE	53
<i>Jacob Pascal</i>	
MANAGEMENT PENITENTIAIRE	55
<i>Lauwers Olivier</i>	
LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE OPERATIONNELLE DE LA POLICE....	59
<i>Mendoza Sonia</i>	
TRANSPOSITION ET MISE EN OEUVRE DU DROIT EUROPEEN DANS LE DROIT NATIONAL	61
<i>Michotte Jean-Louis</i>	
ETUDE COMPARATIVE DE LA POLITIQUE DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION.....	65
<i>Vallaey Philippe</i>	
LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE ET L'ACCOMPAGNEMENT DE PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES.....	69
<i>Vandecavey Bernard</i>	

Liste des participants et des lieux de stage

Charlier Damien	La communication interne	Editions Albin Michel, Paris
Danon Eric	Analyse des structures de gestion des ressources IT	NHM, London Naturalis, Leiden
Debruyne Isabelle	Du mandat général à la réalisation d'un sous-objectif opérationnel régional : le mieux-être des employés au service correctionnel	Service correctionnel du Canada
Devouge Alexandre	Développement de la carrière dans la fonction publique espagnole	Ministère des administrations publiques espagnoles, Madrid
Duez Sylvie	Etat des lieux de l'e-HR au sein de la fonction publique fédérale belge	SPF Personnel & Organisation Bruxelles
Engelmann Pascale	Analyse comparative des structures des organismes donneurs d'ordre intervenant dans la maîtrise d'ouvrage public en France	Ministère de la culture et de la communication, Paris
Fanuel Frédéric	Préparation de la société Group 4 Falck au prix luxembourgeois pour la qualité par la réalisation d'une autoévaluation préalable selon le modèle MLQ	Group 4 Falck, Luxembourg
Faucon Pascal	e-HR et e-Learning	SPF P&O, Bruxelles ; Technifutur, Liège
Gerard Philippe	Evaluation à 360°	Banque Mondiale, Washington
Goes Benjamin	Un cas pratique d'auto-évaluation	WDOC, La Haye
Herbiet Françoise	Elaboration de lignes directrices pour les enquêtes de satisfaction des utilisateurs des services publics	SPF P&O, Bruxelles
Hoebar Yves	Etude de l'organisation de la formation et de la fonction des responsables de la formation de la Commission européenne	Commission européenne, Bruxelles
Hoogaert Valérie	Procédures et outils de communication interne	Service correctionnel du Canada
Jacob Pascal	La clé citoyenne au e-gouvernement : la carte d'identité électronique	Administration communale de Seraing
Lauwers Olivier	Management pénitentiaire	Scottish Prison Service, Edimbourg
Mendoza Sonia	Le renforcement de la capacité opérationnelle de la police	Police fédérale, Bruxelles
Michotte Jean-Louis	Transposition et mise en œuvre du droit européen dans le droit national	Ministère des Affaires économiques et Commerce, Copenhague ; Ministère des Finances, Madrid
Vallaëys Philippe	Etude comparative de la politique de formation et de développement de l'organisation	Government of Ireland – Department of finance, Dublin
Vandecavey Bernard	Les communautés de pratique et l'accompagnement des processus de gestion des connaissances	swITch, Bruxelles

Introduction

Le Public Management Programme (PUMP) a été lancé en 2001 sous la direction conjointe de la « Solvay Business School » (ULB) et de l'« Instituut voor de Overheid » (KUL). Ce programme est une formation sabbatique pour fonctionnaires fédéraux de niveau 1.

Le PUMP est divisé en six phases : Compétences sociales, Vision & Compétences, Stage, Gestion du changement, Séminaire d'intégration et Mission de consultation.

Le but de la phase de stage, se déroulant durant les mois d'avril et mai, est de confronter les participants au fonctionnement d'organisations, publiques ou privées, en Belgique ou à l'étranger, dans des contextes culturels différents. Le stage peut se faire sur le mode de l'observation mais aussi de manière active en effectuant une mission pour l'institution d'accueil. Outre l'apprentissage de pratiques alternatives, le stage améliore la confiance des participants et leur ouverture au changement. Le stage vise entre autres à la mise en pratique des divers éléments théoriques acquis lors des phases théoriques du programme.

Pour l'année 2004, sur les 20 participants francophones ayant pris part au programme, 12 ont effectué leur stage à l'étranger et 9 l'ont effectué en Belgique. Les stages ont principalement eu lieu dans les institutions publiques, en effet sur les 25 institutions accueillantes, 18 concernent le secteur public (ministère, prison, musée, ...) et donc 7 seulement touchent le secteur privé. Les stages effectués ont donné lieu à un rapport reprenant leurs conclusions, leurs recommandations mais aussi leurs expériences ou encore leur enthousiasme ou déception, ...

Ce recueil rassemble les résumés de rapports de stage effectués en 2004. Ils fournissent les principales conclusions de leur stage mais mettent également en évidence les apports du Public Management Programme, invitent à se poser des questions sur les réformes du secteur public car il ne suffit pas de calquer les outils du privé sur le secteur public. Le but du PUMP est donc là, quels outils de gestion pour le secteur public, comment augmenter sa performance tout en n'oubliant pas le rôle de service public.

Nous tenons à remercier le Service Public Fédéral Personnel & Organisation et en son sein l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) sans le soutien duquel ces travaux ne pourraient être réalisés.

Prof. Dr. Drumaux Anne
Prof. Dr. Mattijs Jan
Mme. Blomme Dominique
M. Bastin Christophe
M. Van Meerbeeck Cédric

La communication interne

Charlier Damien

Lieu de stage : Albin Michel, Paris

La communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur.

Il y a 15 ans, les Editions Albin Michel employaient environ 100 personnes. L'augmentation récurrente des activités a conduit la direction à accroître les recrutements. En 2004, 220 personnes travaillent quotidiennement au sein du groupe.

La communication interne s'y fonde essentiellement sur l'utilisation de supports écrits. Tout au long des étapes successives de fabrication d'un livre, il est fait appel à une série de documents qui formalisent les diverses procédures mises en place.

La taille relativement réduite de cette entité éditoriale autorise une grande fluidité des échanges d'informations. Il n'existe aucune « frontière » entre la haute hiérarchie de l'entreprise et le personnel d'exécution. Les rapports sont, pour la plupart, basés sur un échange direct entre les interlocuteurs. Des instruments complémentaires sont développés (ex. : le courrier électronique) mais les salariés restent très attachés aux relations humaines et rechignent à l'idée que ces outils, issus des nouvelles technologies, détrônent les échanges directs entre les individus.

Une telle proximité entre la haute hiérarchie et le personnel d'exécution, telle qu'elle a été constatée chez Albin Michel, paraît difficilement transposable à notre Service Public Fédéral (SPF) en raison des différences de tailles des organisations, des objectifs qui leur sont assignés (profit vs service public) et des contraintes d'exploitation (liberté entrepreneuriale vs gestion par l'autorité politique).

Au sein du SPF Finances, les rapports entre les instances décisionnelles et les services extérieurs sont encore empreints d'une formalisation qui n'a plus sa place dans une société dominée – qu'on le veuille ou non – par le souci de satisfaction du « citoyen-client ».

Aussi, s'impose une réflexion, centrée sur la gestion des échanges d'informations, en vue de contribuer à l'éradication du sentiment d'éloignement parfois ressenti par les services extérieurs du SPF Finances, vis-à-vis de leurs administrations centrales respectives.

Analyse des structures de gestion des ressources IT

Danon Eric

*Lieux de stage : Natural history museum of London ;
Naturalis, Leiden*

L'objectif premier du stage était de réaliser une étude comparative, entre le secteur public et le secteur privé, des structures et de la gestion des ressources IT. Ce stage ayant également pour but de me confronter au fonctionnement d'autres institutions dans des contextes culturels différents et d'apprendre des pratiques alternatives.

Les questions que je souhaitais approfondir lors de mon stage étaient les suivantes :

- quels sont les avantages et les inconvénients d'une gestion centralisée des services IT et comment cela se traduit-il en termes de coûts financiers et en ressources humaines
- quelles sont les relations entre le service IT et les différentes unités de recherches et de manière plus générale, comment s'imbrique un tel service dans la structure globale de l'organisation
- quelles sont les missions confiées à ces services
- comment combiner au mieux la souplesse d'utilisation (flexibilité en fonction des souhaits et besoins des utilisateurs) avec la sécurité, les performances et la stabilité de l'outil technologique

J'ai choisi deux institutions hôtes : le Natural History Museum situé à Londres comme institution scientifique publique étrangère et Naturalis, le musée national d'histoire naturelle des Pays-Bas ayant le statut de Fondation (« Stichting ») comme entreprise culturelle autonome. Vu les objectifs de cette démarche et la courte période de temps passée au sein de chaque institution, j'ai plus orienté mon stage en une mission d'observation, de rencontres et d'études. Il s'agissait donc d'organiser le temps dont je disposais entre les interviews d'une part et la recherche et l'étude de documents d'autre part. En raison de l'organisation interne et des spécificités propres à chacune des deux institutions hôtes, il aurait été très compliqué de m'intégrer dans une équipe existante et de me confier une tâche bien spécifique.

A Naturalis, j'ai quelque peu étendu mes objectifs de base car il me paraissait très intéressant de profiter de cette institution pour aborder la thématique des processus d'autonomisation des entreprises publiques.

Afin de planter le décor voici une description du Natural History Museum (NHM) et de Naturalis en quelques chiffres. Le NHM, c'est :

- 70 millions de spécimens conservés (pour une équipe de 350 chercheurs et responsables de collections). Du point de vue scientifique, le NHM est le point focal national en Angleterre pour l'étude de la taxonomie et de la systématique.
- ± 850 membres du personnel au total (dont 350 scientifiques et parmi eux, 100 curateurs de collection)

- Statut: le NHM est un “*executive non-departmental public body*” dirigé par un conseil d’administration et est sous la tutelle du Ministère de la Culture, des Médias et des Sports.
- En 2002, 3 millions de visiteurs pour l’ensemble des deux sites et 10 millions au total, si on tient compte des expositions itinérantes (niveau national et international).
- En 2002, 5.7 millions de visiteurs sur leur site Web (www.nhm.ac.uk)
- Deux sites Internet :
 - NHM, South Kensington, London
 - Walter Rothschild Zoological Museum, Tring (rattaché au NHM depuis 1937)

Naturalis, c’est :

- 11 millions de spécimens conservés (pour une équipe de 68 personnes, scientifiques et techniciens)
- 181 membres du personnel au 31/12/2002
- statut : depuis le 01/07/1995, Naturalis a le statut de « Fondation » ayant à sa tête un président et contrôlée par un organe indépendant : « de Raad van Toezicht », sorte de comité de contrôle (les collections gérées par Naturalis restent la propriété de l’Etat Néerlandais). A l’heure actuelle, Naturalis est encore subventionné par l’Etat néerlandais à concurrence de 86 %
- en 2002, 262.321 visiteurs ont visités le Muséum et 127.189 ont consulté le site internet : www.naturalis.nl.

La centralisation des services et ressources IT semble être une méthode de gestion privilégiée pour les institutions scientifiques visitées afin de garantir la sécurité, la fiabilité, l’efficacité de l’outil informatique tout en visant des économies d’échelle (politique de centralisation des achats notamment).

Il est évident que, même si la centralisation des ressources est un point commun, il faut toujours (re)contextualiser les solutions et procédures mises en œuvre. En effet, il ressort aussi de manière assez claire que si les missions et les buts sont similaires, les stratégies et leur mise en œuvre peuvent varier : il faut toujours tenir compte du contexte dans lequel elles ont été implémentées (contexte historique, de personnes, financier, ...). C’est pourquoi, je pense, qu’il serait inopportun de déclarer telle ou telle méthode de gestion meilleure qu’une autre. Il me paraît plus judicieux d’en décortiquer les différents rouages et de les analyser et de se demander lesquels pourraient être mis en œuvre, après adaptations ou non, dans un autre environnement.

Si à l’IRSNB, le service informatique a en charge à la fois des missions techniques et des missions de développements (site WEB, bases de données, applications multimédia, programmation, ...), les missions des services IT des deux institutions visitées ont un caractère exclusivement technique : les tâches de développement sont soit sous-traitées à l’extérieur, soit prises en charge par un autre département interne.

Enfin, en ce qui concerne de tels services au sein de l'organigramme globale des institutions visitées, il a été intéressant de constater qu'ils sont considérés actuellement par les différents managers comme des départements stratégiques tout comme le sont les services des ressources humaines, financiers, de communications, ... Tous ces services trouvent leur place dans l'organigramme de l'institution en relation directe avec la direction.

Comment ne pas conclure en disant autrement qu'il s'agissait là d'une expérience personnelle et professionnelle très enrichissante. Ce stage m'a effectivement permis de consacrer un peu de temps (trop peu sans doute) à cette comparaison des structures de gestions des ressources IT dans deux autres institutions scientifiques. Le seul regret que je pourrais avoir est de ne pas avoir pu consacrer du temps à une deuxième facette de cette étude : qu'en pense l'utilisateur final et quel est l'impact d'une telle politique de gestion sur son travail quotidien ? Cela a été surtout vrai à Londres où je n'ai eu l'occasion que de rencontrer les membres de l'équipe IT (en plus les responsables IT du « Science Museum » et du « Victoria and Albert Museum »).

Du mandat général à la réalisation d'un sous-objectif opérationnel régional : le mieux-être des employés au service correctionnel

Debruyne Isabelle

Lieu de stage : Service Correctionnel du Canada

L'objectif général de ce stage au sein du Service Correctionnel du Canada (SCC) a été d'observer, d'analyser et de participer à la capacité d'une entreprise et de son personnel dirigeant à transmettre à ses collaborateurs la nécessité de mettre en place un objectif opérationnel précis. En effet, mon but a été d'analyser comment le SCC s'y prend pour faire en sorte que quelque soit l'objectif opérationnel décrit, il prenne sa source dans la mission et est décliné en mandat, valeurs, principes directeurs, objectifs stratégiques corporatifs, engagements permanents, etc...

L'objectif opérationnel choisi fut celui relatif à la responsabilité de chacun en matière de violence et de harcèlement dans le défi d'une mise en place de « mieux-être » général dans l'entreprise. La question avec laquelle je suis partie était : Est-il possible de mettre en évidence la traçabilité d'un objectif dès l'expression de la Vision de l'entreprise ? De manière symbolique, je dirais : est-il possible de lire et d'identifier dans la carte génétique de l'ADN de l'entreprise du Service Correctionnel du Canada (la mission, la vision), le chromosome porteur du gène spécifique du mieux-être du personnel? Et comment s'exprime ce caractère (politique, engagements, objectifs...).

J'ai fait le choix de cette entreprise pour la réforme qu'elle a vécue et le recul des dix années écoulées depuis, la mise en place d'une nouvelle réforme qu'est la « gouvernance », les responsabilités spécifiques de cet organisme, parallèle en partie à celles du SPF Justice, l'ouverture et le partage d'informations que m'offrait le SCC, et la possibilité d'analyser l'existence de l'inscription de l'ADN de l'entreprise dans une petite cellule d'un des multiples organes du corps que représente le SCC.

Le fonctionnaire dirigeant du SCC est Madame La Commissaire Lucie MCLung. L'administration centrale est située à Ottawa et elle veille à la planification générale ainsi qu'à l'élaboration des politiques de l'organisme tandis que les cinq administrations régionales mettent en œuvre les activités du SCC dans les établissements des différentes régions.

Le SCC compte quatre grands secteurs d'activités qui vise chacun un résultat stratégique particulier :

- Prise en charge : Un environnement sûr et sain pour ceux et celles qui vivent et travaillent dans le système correctionnel et pour le grand public
- Garde : Logements et gestion sûrs, sécurisés et dans de bonnes conditions des délinquants, le tout conformément aux mesures les moins contraignantes possibles
- Réinsertion sociale : réinsertion sociale efficace et en toute sécurité des délinquants

- Services corporatifs : Services de gestion corporative qui viennent appuyer la prise en charge, la garde et la réinsertion des délinquants ainsi que des partenariats qui favorisent la réalisation du mandat de la mission.

Le premier et le quatrième secteurs d'activités sont directement concernés par ma « recherche chromosomique ».

J'ai suivi le fil rouge qui démarre dans le mandat, passe par la mission, aide à construire les valeurs et principes directeurs, se développe dans les objectifs stratégiques à partir d'une planification stratégique reprenant des défis et des résultats stratégiques spécifiques aux services corporatifs. Ensuite, j'ai décrit et analysé, dans ma « recherche génétique » la vision « hélicoptère » jusqu'à la perception des objectifs opérationnels du mieux-être sur le plan régional grâce à une vision « détaillée » qui passe par les engagements permanents du sous-commissaire régional ainsi que par les engagements permanents des directeurs d'établissement, politique de responsabilisation et de décentralisation oblige ! En effet, sur base des documents réfléchis et construits au plan national, les sous-commissaires régionaux doivent créer leur propre cadre de responsabilisation en décrivant leurs engagements permanents et engagements « clés ».

Je me suis arrêtée aux développements pratiques des notions de bien-être au sein de la fonction publique du Canada mais surtout dans le Service Correctionnel.

En 2002, le gouvernement du Canada a réalisé un sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Le sondage portait sur plusieurs questions relatives au mieux-être en milieu de travail (voir annexe).

Les résultats de ce sondage ont permis de constater que même si un grand nombre de questions relatives au milieu de travail sont traitées au niveau organisationnel et ministériel, certains secteurs nécessitent une attention concertée. Il s'agit des domaines suivants :

- La charge de travail est la première occupation
- L'équité en matière de sélection
- Le harcèlement et la discrimination
- L'avancement professionnel et l'apprentissage

Si j'avais quelques idées sur le milieu « positif » avant de partir, comme par exemple :

- s'assurer que le milieu est sain et sécuritaire
- améliorer l'environnement
- s'intéresser à la charge psychosociale du travail
- mettre en place des programmes de protection de la santé
- ...

Idées générales et basiques, je n'avais pas identifié clairement la notion de « mieux-être » mais j'ai surtout dû ouvrir mon imagination et ma conception élargie du lieu de travail « positif ».

Parmi les réalisations du SCC, c'est la complexité et le développement du service de formation aux agents ainsi que le PAE qui m'ont le plus appris et impressionné, passionné, enthousiasmé pour une éventuelle participation à ce type de projet au sein d'un SPF en Belgique.

Au SPF Justice, aujourd'hui, j'ai la sensation lors de discussions régulières avec de nombreux collaborateurs de toutes les entités SPF de par mon travail de conseiller psychosocial, que les trois dernières années ont été marquées par l'instabilité. En effet, la fonction publique de manière générale fait l'objet d'une réorganisation profonde. Ces changements ont touché la plupart des fonctionnaires sur le plan personnel et professionnel et il est évident que leur moral en a souffert. Si l'objectif aujourd'hui est de se tourner vers l'essentiel, c'est-à-dire le client même au sein de l'administration publique et d'offrir des services de haute qualité à la population, il faut d'abord veiller à rétablir un environnement positif, à améliorer les conditions de travail et à tenir compte des besoins des collaborateurs.

Il me paraît d'autant plus important de réaliser ce projet « mieux-être » de manière générale dans la fonction publique fédérale en Belgique si nous jetons un regard sur l'avenir. Nous savons tous que notre monde devient de plus en plus complexe, que la technologie modifie non seulement notre travail mais également sa nature. Les services publics seront offerts de plus en plus par voie électronique et changeront fondamentalement le fonctionnement de l'appareil « fonction publique » et la manière dont les fonctionnaires communiquent avec les citoyens. Bien que nous comprenions le sens de ces changements, les résultats nous sont inconnus. Dans un tel contexte, notre aptitude à la souplesse, à apprendre et à nous adapter, à relever des défis et plus particulièrement à répondre aux besoins de la population, sera cruciale. Nous y parviendrons uniquement si nous évoluons dans un milieu de travail positif grâce à l'inscription génétique de cette volonté dans la chaîne ADN de nos SPF.

Développement de la carrière dans la fonction publique espagnole

Devouge Alexandre

Lieu de stage : Ministère des administrations publiques espagnoles, Madrid

La Fonction Publique espagnole est basée à l'origine tout comme la fonction publique belge sur le modèle français. Cela implique l'existence d'un statut spécifique aux fonctionnaires de l'Etat et d'un système d'évolution de carrière propre à ces fonctionnaires. L'objectif initial du stage était donc d'effectuer des observations quant aux forces et faiblesses du système de développement de carrière espagnol et d'en tirer d'éventuelles leçons.

Les objectifs secondaires étaient de découvrir les pratiques en termes d'évaluation du personnel ainsi que la gestion spécifique accordée ou non aux fonctions dirigeantes en matière d'évaluation et de rémunération.

Le stage se déroula dans la Sous-Direction Générale en charge des rétributions et des postes de travail du personnel fonctionnaire. Celle-ci est en charge de :

L'Elaboration d'études, de projets et de directives en matière de rétribution et de postes de travail ainsi que l'exercice des compétences propres au Ministère des Administrations Publiques concernant les rétributions et les postes de travail correspondant du personnel fonctionnaire de l'administration générale de l'Etat et de ses organismes publics.

Le stage a consisté dans la consultation de :

- la documentation et des décrets relatifs au développement des carrières
- la rencontre de certains collaborateurs
- la visite de l'INAP (institut national d'administration publique)
- la réalisation d'une présentation à l'attention des responsables concernés.

Il en résulte un rapport de stage évoquant quelques premières observations (quant à la structure des ministères, le clivage fonctionnaire – contractuel et les relations avec les gouvernements des pouvoirs locaux) et puis approfondissant le thème principal : l'évolution de carrière au sein de la fonction publique espagnole.

L'évolution de carrière vu sous l'angle du recrutement, de la provision des postes et de la rétribution montre quelques différences par rapport au système belge. Comme les deux systèmes sont basés à l'origine sur le système français, il y a également de nombreuses similitudes.

Le système espagnol est centré sur l'existence de corps et de niveaux de postes de travail. Ce système hybride entraîne le fait que les fonctionnaires statutaires sont recrutés pour faire partie d'un corps et sont ensuite intégrés dans un premier poste de travail. La Belgique quant à elle

fonctionne plus avec le système de grade tout en ayant la volonté d'introduire la notion de fonctions (= postes de travail).

Les leçons que nous pouvons tirer de cette expérience est qu'aucun système n'est parfait. Les espagnols sont plus habitués à travailler avec un salaire flexible (primes de postes et primes de productivité) mais que cette flexibilité tend à se rigidifier au fil des ans. Un autre point fort est l'existence de données fiables en matière de personnel au niveau central. Nous ne pouvons que nous réjouir de la concrétisation prochaine des projets e-HR au sein de P&O.

Etat des lieux de l'e-HR au sein de la fonction publique fédérale belge

Duez Sylvie

Lieu de stage : SPF Personnel & Organisation, Bruxelles

Ce stage effectué auprès de la Direction générale e-HR du SPF Personnel & Organisation fut l'occasion d'examiner la situation en matière d'e-HR au sein de chaque SPF et de constater des degrés d'avancement divers.

L'essentiel pour le SPF P&O et pour sa DG e-HR était de disposer de données à jour concernant les outils mis en place au sein des différents SPF et surtout de tenter d'en percevoir les lacunes. Ces résultats devraient permettre d'orienter le SPF P&O dans sa recherche d'un ERP (Entreprise Resource Planning) répondant au mieux aux attentes des SPF.

L'e-HR désigne l'association des outils informatiques utilisés en gestion des ressources humaines (gestion de paie, gestion des présences,...) avec l'informatique et la communication en vue d'automatiser des processus et des transactions liés à la gestion des ressources humaines. L'utilisateur transcende ainsi le temps et l'espace. Grâce à des interconnexions, la circulation des données est assurée entre différents systèmes et l'organisation peut interagir directement avec le salarié.

Après avoir interrogé les différents SPF au moyen d'un questionnaire, le constat révèle un enjeu de taille pour le SPF P&O et la Direction générale e-HR qui souhaite jouer un rôle d'expertise et de conseil en cette matière. En effet, si l'on veut tenir compte des souhaits exprimés par les SPF, un système ERP doit être développé.

En effet, les gestionnaires P&O sont en majorité insatisfaits des solutions mises en place et se prononcent en faveur d'un outil permettant de disposer d'une vision plus globale de la gestion des Ressources humaines.

Tous les responsables plaident pour l'adoption d'une solution « fédérale » qui permette une gestion souple et moderne des Ressources humaines au sein des différents SPF.

L'absence de solutions intégrales ne permet pas de fournir aux décideurs et managers de la fonction publique des données correctes, fiables, lisibles et interprétables en matière de ressources humaines – pourtant la plus importante – de la fonction publique.

Le processus de modernisation – pour être mené à bien – doit pourtant s'appuyer sur des données pertinentes.

Les besoins exprimés en matière e-HR sont donc énormes. La demande est donc très importante d'autant que les possibilités actuelles ne prennent en charge que certains processus des Ressources humaines. Les SPF souhaitent une solution intégrée qui à terme devrait créer des outils pour l'aide à la décision du manager.

Pour le personnel, les SPF espèrent rendre un meilleur service à ce client particulier, en fournissant à la fois les mêmes informations à tous, en appliquant des procédures standards à tous les agents ce qui permettra d'accroître la transparence et de ce fait la confiance des agents dans la gestion.

Lié au souci de transparence, il faut noter l'intérêt des organisations consultées pour les possibilités de reporting. Dans les SPF où le développement prévu est plus important, le management souhaite disposer d'une vision globale sur les prestations quantitatives du personnel mais également sur l'aspect qualitatif, notamment via la mesure des performances.

Les facteurs critiques de succès identifiés sont la compétence des gestionnaires de dossiers, la communication, l'analyse et l'adaptation des besoins. La conviction des utilisateurs dans la nécessité d'obtenir des adaptations des systèmes existants est également primordiale.

Analyse comparative des structures des organismes donneurs d'ordre intervenant dans la maîtrise d'ouvrage public en France

Engelmann Pascale

Lieu de stage : Ministère de la culture et de la communication, Paris

I – Organisme d'accueil

Ministère de la Culture et de la Communication – Direction de l'Architecture et du Patrimoine
(DAPA)

Service : Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP)
Arche Sud - 92055 La Défense cedex

Contact et mentor : Sylvie WEIL – Chargée de Mission auprès du Secrétaire Général,
Architecte Urbaniste en chef de l'Etat (AUE)

II – Mission de l'organisation accueillante

Depuis 1977, la MIQCP est chargée de favoriser l'amélioration de la qualité architecturale des ouvrages édifiés pour le compte des collectivités publiques. Placée auprès du Ministre chargé de l'architecture, elle développe un faisceau d'actions :

- Le conseil et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage par des relations quotidiennes avec leurs services, des publications diversifiées, et la participation aux jurys de concours d'architecture en s'appuyant sur ses architectes-consultants (qu'elle forme à cette tâche)
- La contribution à l'évolution des textes réglementaires nationaux ou européens concernant la commande publique architecturale et urbaine.
- La recherche et la promotion de processus de commande favorisant la qualité.
- La sensibilisation et la formation des maîtres d'ouvrages publics et des professionnels.
- La promotion du savoir-faire français à l'étranger.

III – Préambule

Du fait de la politique de décentralisation en France, les intervenants dans la maîtrise d'ouvrage public se sont retrouvés dispersés dans différents organismes et ne se retrouvent donc plus centralisés dans de grandes structures comme la Régie des Bâtiments en Belgique.

Ce rapport étudiera d'une manière plus détaillée trois organismes dépendant respectivement du Ministère de la Culture, de la Justice ainsi que du Ministère de l'Équipement.

L'expérience fut fort intéressante et je suis actuellement impliquée, grâce à celle-ci, dans l'établissement d'un concours européen d'Architecture et d'Ingénierie Intégrée, au sein de la Régie. De plus, ma hiérarchie envisage une collaboration à long terme avec l'organisation d'accueil (MIQCP) pour la mise sur pieds d'une « Charte de Qualité » (déjà entamée en

collaboration avec les Pays-Bas). Enfin, nous sommes attendus (ma hiérarchie et moi-même) en juillet pour présenter ce rapport finalisé.

Les organismes où j'ai été reçue, entendue et qui m'ont donné les renseignements, paraissent obtenir de bons résultats et fonctionner avec beaucoup de dynamisme. Parfois même, comme dans la Direction Départementale de l'Équipement de Nanterre, avec une énergie telle qu'ils ont pris la décision de participer à un concours de conduite d'opération et donc de se mettre en concurrence avec des organismes privés... concours qu'ils ont remporté.

En première analyse, la raison d'être de cette motivation et de cette envie de réussir est la conséquence de la décentralisation. Les structures y sont réduites à une échelle humaine, les rapports entre fonctionnaires s'apparentent donc plus à ceux d'une famille et les buts en deviennent communs. Le travail peut s'organiser d'une manière plus efficace: il est plus facile de tenir compte des capacités, des compétences et intérêts de chacun quand la chaîne hiérarchique est plus courte.

Pour motiver les agents, un système de primes pécuniaires a été mis en place. Il s'avère que le but poursuivi n'est pas atteint et que le système est source de conflit, voire même, source de démobilisation. En effet, par souci « d'équité », cette prime est identique pour chacun des « corps » d'un ministère. Elle n'est donc pas la traduction de la qualité d'un agent. Plus grave, me dit-on, cette prime varie d'un Ministère à l'autre, c'est ainsi que le Ministère des Finances qui doit octroyer les primes s'attribue les primes les plus élevées.

La Régie des Bâtiments a pu vivre l'expérience des primes à la prestation ou la qualité des agents et en a fait un bilan également négatif: de 1998 à 2001, en vue de palier les problèmes liés au passage de l'an 2000, était octroyé une prime aux informaticiens sur base d'un rapport d'activité. Ce rapport était analysé par une commission. Si effectivement le rendement s'est accru pendant une période (en ne parlant pas des tensions engendrées entre agents en « compétitions »), on a pu constater qu'après 2001, la productivité n'était même plus équivalente à celle d'avant 1998.

IV – Conclusion provisoire

Je suis aujourd'hui convaincue :

- De l'utilité essentielle d'un organisme telle que la MIQCP servant en même temps de centre d'information, de centre conseil et de recherche.
- Du rapport entre l'échelle d'un organisme et la motivation de ses acteurs
- De l'importance de laisser une certaine liberté d'action à chaque service (même si celui-ci est géré par une hiérarchie interne)

Quant à envisager un système fonctionnel uniforme en Europe, je suis également convaincue de la difficulté de sa réalisation. Il y a lieu de prendre en compte la diversité des cultures tant sociale que politique. Même si nous nous occupons de réalisations semblables, notre mode de fonctionnement doit nous ressembler.

V – Evaluation du stage

Je suis revenue riche à divers niveaux :

- En tant que participante à la formation : j'ai pu trouver les informations que j'étais venue chercher et donc, concrètement, analyser d'autres structures organisationnelles, d'autres demandes politiques, d'autres modes de fonctionnement
- En tant qu'architecte : j'ai pu voir les grands avantages de l'obligation du recours au concours et de fixer les impositions par voie légale. De ce fait, j'ai pu approcher également des bâtiments intéressants.
- Au niveau humain : j'ai été conviée à des réunions de niveau européen (pour étudier le meilleur moyen de constituer un jury de concours). J'ai été guidée, renseignée, écoutée...

L'organisation accueillante avec toute sa gentillesse et l'importance de son existence n'a d'intérêt pour un futur "pumper", que s'il émane du monde de la construction...

Préparation de la société *Group 4 Falck* au prix luxembourgeois pour la qualité par la réalisation d'une autoévaluation préalable selon le modèle MLQ

Fanuel Frédéric

Lieu de stage : Group 4 Falck, Luxembourg

Avant-propos

Au moment où les prestations horaires des entreprises de sécurité privée sont de plus en plus nombreuses, la qualité de leurs services de sécurité n'est pas souvent garantie. Les raisons de cette faible qualité sont à aller chercher auprès de certains facteurs économiques, techniques, culturels et sociaux.

La question de la qualité à se poser est double. D'une part l'on s'interroge sur les outils à mettre en oeuvre favorisant l'émergence et le développement de la qualité dans ce secteur. D'autre part, le rôle qu'un Etat régulateur pourrait jouer alimente également les débats sur l'amélioration continue de la qualité dans ce secteur.

En tout état de cause, le client de telles entreprises, qu'il soit un particulier, une société privée ou la collectivité, est en droit d'exiger et d'obtenir des services de sécurité privée de la plus haute qualité. La sécurité étant totale (ou ne l'étant pas, dans ce cas, on ne parle plus de sécurité), la réflexion de la qualité ne relève pas uniquement d'une considération purement d'ordre économique ; la qualité dans ce domaine est bien plus qu'une simple question de consommation. En effet, il y a lieu de considérer les services de sécurité privée comme des biens de première nécessité pour lesquels le client se remet entièrement, biens, corps et âme, entre les mains d'un fournisseur de sécurité, qui plus est, exerce quelquefois une part des responsabilités de l'Etat là où il est défaillant ou pas en phase avec la demande, le besoin ou le souhait en sécurité exprimé. En outre, l'action du fournisseur doit consister en une amélioration d'un niveau de sécurité mesuré et pas l'inverse, il ne peut pas donner naissance à une situation d'insécurité. Ce n'est pas toujours les cas.

L'on constate donc que l'obtention de la sécurité est une affaire de qualité et de management de la qualité qui concerne tout le monde. Il en va de la sécurité ou de l'insécurité du citoyen en général.

La question de la qualité dans le secteur de la sécurité privée est préoccupante tout comme elle l'a été par exemple dans le secteur agro-alimentaire. Suite à « l'affaire de la dioxine » et à la maladie de la vache folle entre autres, tout le monde était d'accord pour dire qu'un contrôle alimentaire strict serait nécessaire mais la qualité de ce contrôle est seulement aujourd'hui à l'étude et le sera probablement encore longtemps. Dans ce cas-ci également, la qualité globale n'a pas été une préoccupation immédiate mais l'est devenue au fur et à mesure de la prise de conscience du sérieux de la question. Pour faire face à de tels problèmes, l'Etat fédéral a mis en place des organes régulateurs tels que *l'Agence fédérale à la surveillance et au contrôle*

alimentaire, dans le cas de l'« affaire de la dioxine » ou, dans un autre domaine, la *Commission de la vie privée* pour protéger ce qui subsiste d'une certaine liberté du citoyen.

Dans cet esprit de régulation par l'Etat de quelques secteurs d'activités, il est logique de se poser la question de savoir quel rôle devrait jouer l'Etat dans le secteur de la sécurité privée du citoyen et ce, dans un souci de performance et de qualité tant au niveau de la collectivité, des multiples clients privés qu'au niveau des entreprises de sécurité privées elles-mêmes.

Ce rapport de stage pose simplement, de manière générale, les questions de l'obtention de la qualité dans le secteur de la sécurité privé, de l'amélioration, de l'excellence, de la performance et du constat et du contrôle de la mesure.

I – Description de l'organisation accueillante

a. Coordonnées de l'organisation

Group 4 Falck
14, rue du Père Raphaël
L-1015 Luxembourg/Gasperich.

b. Personne de contact

Monsieur Thierry HIRTZ,
Responsable Qualité pour la filiale luxembourgeoise de Group 4 Falck.

c. Justification du choix de cette organisation pour le stage

Dans un premier temps, le choix s'est d'abord porté sur le secteur de la sécurité pour y étudier les moyens mis en oeuvre pour développer la qualité des prestations internes et externes de service de sécurité privée proposés aux citoyens, aux entreprises et à la collectivité.

Dans un deuxième temps, le choix s'est ensuite porté sur l'étranger afin de réaliser mon stage en toute indépendance, autonomie et transparence étant donné le lien étroit existant entre ma Direction générale et les sociétés de sécurité privée et de gardiennage qui exercent leurs activités en Belgique.

En effet, la Direction générale « Politique de Sécurité et de Prévention » est responsable pour l'application de la loi sur la sécurité privée et le gardiennage.

Finalement, dans un troisième temps, le choix s'est porté sur une grande organisation qui pratique déjà le management de la qualité. De cette manière, je pouvais rencontrer l'objet de mon étude et de mon observation.

d. Mission de l'organisation¹

« La mission de Group 4 Falck est d'apporter assistance aux personnes, entreprises et autorités afin de rencontrer leurs demandes de sécurité et de protection, ceci de manière

¹ Consulter www.group4falck.be

continue et quotidienne. Group 4 Falck vise à être la référence en matière de service de sécurité et de protection (safety) pour le marché, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, les autorités publiques et la collectivité. »

II – Description des tâches effectuées et compétences développées par le stagiaire

a. La description des tâches

Dans le cadre de la participation de Group 4 Falck Luxembourg au **Prix Luxembourgeois pour la qualité**, les tâches ont consisté à préparer la société à l'évaluation des assesseurs extérieurs mandatés par le « Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité » (M.L.Q.)². L'évaluation M.L.Q. est réalisée en deux temps : dans un premier temps, la société est évaluée sur base d'un dossier d'autoévaluation ; dans un deuxième temps, la société qui participe au Prix, reçoit la visite d'assesseurs qui effectuent une « évaluation sur site ».

Le Prix Luxembourgeois pour la qualité est un challenge d'envergure nationale qui évalue le management global des entreprises et **organismes d'utilité publique**.

b. Le contexte

i. Développements de démarches « qualité » avec pour objectif permanent l'obtention de l'excellence

La recherche de la qualité dans le secteur de la sécurité privée n'est pas nécessairement un objectif universel. Loin de là. Il y a lieu de bien comprendre le fonctionnement du secteur des services de sécurité privée pour cerner tous les enjeux relatifs à l'obtention d'un peu plus de qualité de ces services.

Les activités de ce secteur ont connu une augmentation exponentielle ces dix dernières années et continuent leur progression, la gamme de services proposés s'est élargie, le nombre d'heures prestées pour ces services a fortement augmenté et il a été fait appel à toujours plus de personnel. L'augmentation des activités de ce secteur correspond à une demande de service tant de la part des particuliers que de la part de PME et des grandes entreprises. De nombreuses sociétés proposant des services de sécurité privée, tels que, entre autres, la surveillance, le gardiennage, l'installation de systèmes d'alarme, de systèmes de détection d'incendie, d'intrusion, la protection de biens et de personnes, le transport de fonds, se sont créés, parfois dans un certain « désordre » éthique, déontologique, juridique.

Quatre raisons principales ont fait que le développement de ce secteur ne s'est pas toujours fait de la manière la plus éthique, déontologique et légale :

- Forte demande économique

² Le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité est une ASBL qui se veut un mouvement de promotion du management de la qualité. Créé en mars 2001, il est fait pour les entreprises par les entreprises. (www.mlq.lu)

- Grande concurrence du marché :
 - Entre les grandes sociétés, multinationales,
 - Entre les petites sociétés,
 - Entre les grandes et petites sociétés.
- Légales :
 - Cadre législatif pas suffisamment harmonisé au niveau européen,
 - Cadre législatif national et européen pas suffisamment en phase avec les nouvelles activités.
- Spécificité du marché de la sécurité :
 - Certains conflits d'intérêt : Entre les partisans d'une gestion privée de la sécurité et les partisans d'une gestion publique de la sécurité ainsi qu'entre les demandeurs de toujours plus de sécurité et les demandeurs d'une mesure objective du besoin en sécurité,
 - Marché économique international où ce sont les lois du marché économique international qui prévalent sur les lois d'un marché économique local,
 - Des activités à double face technologique : les activités revêtent tantôt un haut niveau technologique, tantôt un niveau technologique faible.
 - Du personnel peu qualifié pour les activités non techniques mais pour lequel un très haut degré de confiance est exigible dans les relations entre l'employeur et les collaborateurs ainsi qu'entre les clients et les collaborateurs.

D'un point de vue de la politique et de la stratégie commerciales, certaines sociétés ont voulu **se démarquer de certaines pratiques de prestations de services internes et externes** et ce, dans le but de satisfaire davantage le client dans le respect des règles déontologiques, éthiques et légales. **C'est le cas de la filiale luxembourgeoise de Group 4 Falck** qui, en définissant un « système qualité ISO 9000 », a **entamée une démarche continuée** de recherche et d'obtention de la qualité.

c. Réflexions personnelles - Conclusions en termes de compétences développées

i. Exercice du management de la qualité

Le management de la qualité a été exercé en tant **qu'outil conceptuel de développement qualitatif** de la société d'une part et en tant **qu'outil conceptuel de contrôle de gestion** d'autre part. Le management de la qualité apparaît ici à la fois en tant que but et moyen. L'un est dans l'autre :

1. Outil conceptuel de développement de la qualité de la société :

- L'application d'un référentiel dans le cadre d'une autoévaluation préparatoire au Prix Luxembourgeois de la qualité, a conscientisé l'ensemble du personnel de la société à l'importance du souci de la qualité au quotidien à tous les niveaux : l'orientation client et la connaissance du marché de la sécurité privée, au niveau de la réglementation, du respect de l'environnement, des stratégies de la société, du leadership, des processus, des ressources, du personnel, de l'information et des

résultats. L'assentiment général, de tous les collaborateurs et des membres de la direction, est absolument nécessaire pour atteindre la qualité.

- « *Le processus miroir* ».
- Le personnel est suffisamment convaincu de la nécessité de rechercher la qualité et adhère suffisamment que pour implémenter à tous les niveaux les nouvelles procédures qualité qui alimentent régulièrement le système qualité élaboré et mis en place. Au départ, ce système est un construit qui est en permanence complété, amélioré, modifié, adapté, ... De cette manière, on doit se rapprocher tous les jours de l'objectif qualité.
- Les outils utilisés par la société sont les normes ISO, et les référentiels qualité.

2. Outil conceptuel de contrôle de gestion :

Les normes ISO et le référentiel qualité utilisés veillent à mettre en place des procédures de pilotage, de synchronisation, d'évaluation, d'amélioration, de mesure de l'efficacité, de l'efficience et de mesure de l'amélioration.

Ces mêmes normes et ce même référentiel ne précisent pas quel **outil pratique mettre en place** pour récolter et exploiter les éléments suffisant à l'exercice d'une mesure d'efficience ou d'efficacité ni le **type de mesure à prendre**. Le choix est libre mais doit s'opérer sur l'outil le plus adéquat à la mesure attendue. Par ailleurs, le référentiel qualité ou la norme ne se prononce pas sur la logique des choix de l'outil, de la mesure et de la relation entre l'outil et la mesure.

L'intervention d'un responsable qualité est indispensable et son action ne s'improvise pas, elle est le fruit d'une réflexion rigoureuse sur d'une part, ce que doit être le système qualité dans l'environnement économique qu'est celui dans lequel la société Group 4 Falck (LU) évolue et d'autre part, sur tous les moyens à développer et à mettre en oeuvre pour implémenter le système qualité en question. La réussite de sa mission dépend entre autres de ses connaissances et de sa capacité à évaluer l'ensemble des points critiques repris au point V.a. vi du présent rapport. **La fonction de responsable qualité est un métier à part entière** et qui exige la rigueur managériale ainsi que professionnelle la plus absolue.

Par ailleurs, tout aussi indispensable, **la réalisation d'audits** constitue la **mise à l'épreuve** par le fonctionnement du système qualité que forment, entre autres, les normes, les outils choisis et les mesures effectuées. Cette mise à l'épreuve déterminera la pertinence du système qualité par rapport aux objectifs stratégiques et opérationnels commerciaux de la société. **Le résultat de la mise à l'épreuve** du système doit être examiné régulièrement par le responsable qualité, la direction et le conseil d'administration.

Il s'agit donc d'un outil conceptuel de contrôle de gestion à **vocation interactive et dynamique** qui doit être surveillé par un environnement de contrôle humain.

3. *Le C.N.Q. (Coût de la non qualité) – Réflexions personnelles*

De manière générale, il n'y a pas de constats suffisamment nuancés de l'état de la qualité sans **approche globale** du coût de la qualité et de la non qualité des procédures, des activités, du management, de la gestion des ressources humaines, du respect de l'environnement, ...

En ce qui concerne une entreprise de sécurité privée, **la mesure de la qualité consiste, entre autres**, à mesurer les effets d'une action ou d'une non action sur l'ensemble des activités de l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire de trouver les indicateurs les plus significatifs par rapport aux objectifs de l'entreprise, par rapport à sa stratégie commerciale globale et par rapports aux exigences intrinsèques à la qualité.

D'un point de vue purement opérationnel, le coût de la non-qualité serait = au coût de la non atteinte d'un objectif opérationnel (versus stratégique) = coût d'intervention (de réparation) + coût d'action d'amélioration absolue + coût de vérification des effets potentiels de l'amélioration + coût d'adaptation du système qualité pour éviter la récurrence.

D'un point de vue stratégique, par rapport à ma politique commerciale, mes objectifs stratégiques et mon critère de rentabilité, le calcul du coût de la non-qualité revient à se poser les quatre questions suivantes :

- puis-je me permettre de faire ou de ne pas faire une action ?
- suis-je obligé de faire ou de ne pas faire une action ?

D'un point de vue comptable, il ne faut pas perdre de vue que les coûts de non-qualité ont des implications dans l'ensemble de la comptabilité, donc y compris dans la comptabilité du service commercial voisin. Le coût de la non-qualité est donc à calculer pour l'ensemble de l'entreprise ou dans des secteurs suffisamment étanches d'un point de vue comptable.

Le diagramme ci-après permet d'évaluer le niveau de qualité et de non-qualité d'une entreprise. Il est édité par le Gouvernement Luxembourgeois.

(http://www.gouvernement.lu/salle_presse/actualite/2003/03/10grethen/guide.pdf)

III – Réflexions personnelles – Leçons pour l'administration fédérale

a. Remarques relatives à l'utilisation d'un référentiel

i. Ou'est ce un référentiel ?

Un référentiel est un **outil méthodologique de travail d'évaluation et/ou d'autoévaluation** qui modélise les **souhaits du marché** en matière de qualité idéale de production ou de prestation de services adressés aux entreprises ainsi que le **management** que celles-ci doivent élaborer et mettre en oeuvre pour y répondre.

ii. Le but d'un référentiel

Le but d'un référentiel consiste donc à donner un moyen aux entreprises pour atteindre un **niveau déterminé de qualité de production et de prestation** de service qui correspond aux attentes d'un marché donné à un moment donné.

iii. Le référentiel évolutif

Un référentiel est donc une réponse à un moment donné à un problème déterminé. **Un référentiel est destiné à évoluer** en fonction du type de marché, du niveau d'exigence fixé par le marché en question et en fonction de la mission et des activités de l'entreprise visée.

iv. Conditions pour un bon référentiel

Un « bon » référentiel devrait **avant toute chose** être **suffisamment standard** pour recouvrer un **intérêt** suffisamment universel.

Une **deuxième condition** d'intérêt est sa **durée de vie**. En effet, une entreprise exprimera d'autant plus d'intérêt d'investissement pour un référentiel donné que celui-ci répondra le plus souvent et le plus longtemps à ses attentes. Pour ce faire, le référentiel doit être suffisamment dynamique que pour pouvoir s'adapter aux changements relatifs aux exigences du marché ainsi qu'aux exigences relatives à l'obtention d'une certaine qualité.

Une **troisième condition** d'intérêt consiste à proposer des **adaptations aux référentiels** en fonction des différents secteurs d'activités des entreprises et de leurs marchés respectifs ; il s'agit ici d'être suffisamment pertinent par rapport aux spécificités des entreprises relatives à leurs activités et à leurs modes de gestion.

Une **quatrième condition** réside dans l'**interopérabilité** du référentiel, c'est-à-dire sa capacité à être suffisamment compatible avec d'autres référentiels ou d'autres systèmes ou démarches. L'**intérêt** de cette quatrième condition réside dans la possibilité offerte par le référentiel de **s'adapter rapidement à toutes les structures ou démarches qualités existantes** dans l'entreprise ou de les remplacer au moindre coût. Par exemple, une société qui applique un nouveau référentiel, différent des autres précédemment utilisés, pour l'une de ses nouvelles filiales n'ayant pas encore de démarche qualité, peut aisément comparer les résultats évalués par ce nouveau référentiel dans cette filiale avec ceux d'une autre filiale évalués par un autre référentiel de même qualité. C'est l'**interopérabilité des paramètres de mesure et des indicateurs** de ce référentiel qui garantit cette compatibilité. Le nouveau référentiel utilisé pour la nouvelle filiale devrait pourvoir, si on l'applique à une ancienne filiale, mesurer les mêmes résultats sans trop d'aménagement dans le paramétrage du référentiel. L'interopérabilité des paramètres réside également dans la capacité permanente du référentiel à **mesurer toute divergence à son prescrit**.

La question de l'utilisation d'un référentiel est donc une question d'intérêt pour la méthode proposée qui respecte les spécificités des marchés et des entreprises. Un tel référentiel est souvent appelé « référentiel de qualité » et n'est pas une quelconque norme standard définie par l'International Standard Organization

v. Ce qu'un référentiel n'est pas :

- L'outil justificatif pour, par exemple, adopter ou suivre telle ou telle politique, stratégie, tactique, ligne de conduite, orientation, ...
- L'outil qui propose un système particulier d'organisation standard,
- Une norme d'organisation standard des séries ISO qui règle le fonctionnement interne de l'entreprise,
- Le garde-fou absolu évitant tout débordement, tout risque d'erreur ; le référentiel propose de le contrôler, de le mesurer, ...
- Une méthode infaillible qui conduirait au succès, qui assurerait une augmentation du chiffre d'affaire, qui apporterait des nouveaux clients à la société,

vi. Facteurs critiques de succès

Avant tout usage d'un référentiel, il y a lieu de se poser la question de l'**examen des facteurs critiques de succès** de ce référentiel par rapport au secteur d'activités ou à l'entreprise publique ou privée où il sera appliqué.

La liste non exhaustive ci-dessous reprend quelques uns de ces facteurs :

- Utilisation abusive ou non ? Quel est le but de l'application du référentiel ?
- But ou moyen ?
- Investissements nécessaires (budget, temps, personnel et matériel),
- Ressources et moyens ?
- Intégration ou non dans la politique ou dans un objectif stratégique ou opérationnel ? Lesquels ?
- Capacité de l'entreprise à intégrer le référentiel dans son organisation, capacité de l'entreprise à s'adapter,
- Capacité de l'entreprise à s'auto évaluer,
- Capacité de l'entreprise à intégrer les résultats de l'évaluation et/ou de l'autoévaluation suggérée par le référentiel
- Niveau de la culture de l'innovation et de l'amélioration de l'entreprise,
- Capacité de l'entreprise à mesurer sa performance de prestation de service ou de production,
- Capacité de l'entreprise à mesurer et à identifier cette faiblesse,
- Capacité de l'entreprise à identifier les mesures préventives et correctives à prendre,
- Capacité de l'entreprise à mesurer la performance de ces mesures,
- Capacité de l'entreprise à prendre en compte la mesure de la performance de son amélioration.
- Niveau de prise de conscience de l'entreprise de l'importance de la mesure de l'ensemble des résultats et de l'efficacité et de l'importance de la connaissance de cette mesure.
- Par rapport au référentiel :
 - spécificité et pertinence,
 - standardisation,
 - son interopérabilité avec d'autres démarches qualités existantes,
 - évolutivité et durée de vie,
 - capacité de visibilité du marché,

b. Lien direct avec le secteur de la sécurité privée

- Le coût de la non qualité
- Risques de prestation de service ou de production de « non qualité » dans le secteur de la sécurité privée

Quelques points critiques où l'on peut améliorer la qualité dans la gestion de la sécurité privée :

<i>Orientation client et marché</i>
<u><i>La qualité des prestations</i></u> : la concurrence risque de provoquer une diminution de la qualité des services et prestations, la non connaissance du client, de ses besoins.
<u><i>Polyvalence et adaptation</i></u> : panel client de plus en plus large et varié ce qui nécessite une adaptation et un degré de polyvalence de plus en plus important de la part du personnel des sociétés de sécurité privée.
<u><i>Caractère spécifique et général des missions</i></u> : deux tendances distinctes sont rencontrées dans le développement des missions commerciales pour la clientèle, le caractère de plus en plus global et général des missions ainsi que le caractère très spécifique de certaines d'entre-elles.
<u><i>Degré d'intervention de plus en plus grand</i></u> : une certaine clientèle souhaite un degré d'intervention de plus en plus grand des sociétés de sécurité privée dans la gestion de la sécurité d'entreprise.
<u><i>Panel d'activités et de services des prestataires tend à s'élargir</i></u> : le marché de la sécurité privée s'agrandissant et la concurrence se précisant, le panel d'activités de l'ensemble des prestataires de services de sécurité privée s'élargit. La gamme de services proposés s'agrandit.
<i>Société et environnement</i>
<u><i>Risque intrinsèque de non qualité</i></u> : par défaut, le secteur de la sécurité privée présente un risque de non qualité et d'insécurité élevé relatif à ses prestations. La sécurité est globale ou ne l'est pas. La sécurité totale est obtenue par la recherche de la qualité.
<u><i>Textes légaux</i></u> : la question de la nécessité de la coordination et l'harmonisation des textes législatifs nationaux et européens.
<u><i>Image du métier</i></u> : le métier de la sécurité privée et son secteur est peu valorisé, ils ne jouissent pas d'une bonne image de marque dans le public.
<u><i>Management de la qualité</i></u> : la qualité dans le secteur de la sécurité privée (et publique) peut être obtenue au niveau européen par la réalisation d' <u>audits croisés</u> et d' <u>échanges d'informations et de bonnes pratiques</u> (benchmarking) ainsi que par le développement du <u>concept de la « non qualité »</u> dans ce secteur spécifique.
<i>Stratégie et politique</i>
<u><i>Le rôle des Etats</i></u> : la question du rôle régulateur des Etats et l'approche intégrée et intégrale du problème de la sécurité (privée et publique) et le l'insécurité (privée et publique).
<i>Processus</i>
<u><i>La gestion de la sous-traitance des prestations de sécurité privée</i></u> : il y a un risque de perte d'une certaine responsabilité relative à l'exigence de la qualité générale et spécifique au secteur

provoqué par un recours à la sous-traitance non surveillée et à l'externalisation.
<u>Partenariat – Fournisseur - Sous-traitance et qualité</u> : il est indispensable de connaître et d'évaluer les systèmes qualité des partenaires et des fournisseurs d'une société de sécurité privée. Le client est en droit de connaître les sous-traitants participant à la prestation de service de sécurité privée demandée.
<u>Evaluation de la prestation de service</u> : les clients d'une société de sécurité privée doivent pouvoir bénéficier d'une évaluation de la mission commandée et ce, au minimum par la prestataire de service lui-même ; par ailleurs, le prestataire de services doit pouvoir mesurer la réalisation de ses prestations et doit pouvoir mesurer les actions d'amélioration en cours et en fin de réalisation.
<u>Personnel et formation</u>
<u>le recrutement et la gestion de son personnel (que faire pour le conserver ?)</u> : la gestion d'un paradoxe du secteur : en période de croissance économique, la demande de services de sécurité augmente mais le secteur rencontre certaines difficultés à embaucher du personnel. Il s'agit d'une situation typique des sociétés utilisant de la main d'oeuvre peu qualifiée. Turn-over du personnel élevé.
<u>Quelles formations à donner ?</u> initiale et continuée. Actualisation des connaissances et des compétences, nouveaux métiers en lien avec les nouvelles technologies, la promotion et la diversification des métiers, la formation en matière de qualité.
<u>La gestion du stress et d'autres émotions</u> : travail de plus en plus exigeant, technique, de jour comme de nuit.
<u>Evaluation du personnel</u> : évaluer et mesurer, entre autres : fiabilité du personnel, moralité, connaissances, compétences, polyvalence. Le facteur humain, à savoir, le collaborateur, ses capacités de travail et d'adaptation, ses compétences, ses connaissances ainsi que son attitude générale au travail constituent l'une des sources principales de satisfaction ou d'insatisfaction du client.

- Propositions
 - Le recours à un référentiel universel spécifique
 - Le recours à l'arsenal législatif : Légiférer ou mettre en place une commission fédérale de surveillance et de régulation

c. Le développement de la qualité dans les ministères et les administrations publiques. Approche d'une gestion intégrée et intégrale de la qualité

L'obtention de la qualité dans une entreprise publique ou privée passe par une **intégration globale de tous les types de contrôles de gestion** déjà appliqués ou à appliquer à l'ensemble des services de l'entreprise. Ainsi, par exemple, le contrôle interne et la gestion des risques

devraient être liés aux développements de démarches « qualité » prescrites par un référentiel de qualité, adéquat au secteur d'activité en question.

En effet, l'entreprise publique, en évaluant ses risques et facteurs de risques, doit entre autres, déterminer des activités et procédures de contrôle, les élaborer et les mettre en oeuvre. En règle générale, un **référentiel de qualité** prévoit également l'évaluation des risques, la mise en place de procédures de contrôle, d'information et de communication.

L'avantage de travailler avec un référentiel de qualité dans le cadre de la mise en oeuvre d'un contrôle interne et de la gestion des risques, est qu'il permet d'organiser celles-ci selon un mode de management qui répond aux souhaits de toutes les parties en garantissant un certain degré de qualité de prestation et de production de mise en oeuvre et de gestion. Par ailleurs, l'utilisation d'un référentiel de qualité implique que l'entreprise publique **se remette constamment en question** pour gérer sagement ses risques. En outre, le référentiel qualité suggèrera à l'entreprise publique de contrôler en permanence l'ensemble de ses risques, par ailleurs évolutifs. **Le recours à un référentiel est donc un gage de pérennité et de dynamisme de l'entreprise publique.**

Un référentiel de qualité donnera donc à **l'environnement de contrôle** de l'entreprise publique tous les **moyens nécessaires** pour atteindre le niveau de qualité spécifique, exigé par le citoyen, l'autorité et les agents de l'Etat, au niveau des **prestations de management** relatives au contrôle interne et à la gestion des risques.

L'obtention de la qualité dans une entreprise publique (ou privée) passe par :

- la définition d'une stratégie globale et particulière,
- une intégration globale de tous les types de contrôles de gestion déjà appliqués ou à appliquer à l'ensemble des services de l'entreprise,
- une simplification – intégration – réduction des modes de contrôles,
- un degré de transparence élevé de l'exercice du contrôle de gestion,
- une communication efficace des résultats

e-HR et e-Learning

Faucon Pascal

Lieux de stage : SPF Personnel & Organisation, Bruxelles ; Technifutur, Liège

Le stage effectué en mai 2004 dans le cadre du programme PUMP a pour thème la gestion des ressources humaines.

Il s'est déroulé sur deux lieux : tout d'abord à Bruxelles dans les locaux du SPF P&O et ensuite à Liège chez TECHNIFUTUR dans un centre de compétences de la Région Wallonne.

I – Stage P&O : Etat des lieux de l'e-HR au sein de la fonction publique fédérale belge

Le stage a consisté en la mise à jour de données récoltées lors de la mission de consultation effectuée en 2002 par nos collègues du PUMP. Cette mission portait sur l'informatisation des données du personnel et l'exploitation des données RH.³

Ce stage s'est déroulé en « duo » avec une collègue du PUMP, Sylvie Duez. Notre maître de stage était Mme Veerle Heyndrickx (project leader e-HR) au sein du SPF P&O.

Un questionnaire a été élaboré à l'intention des responsables e-HR reprenant l'inventaire des logiciels utilisés, la situation des projets en cours, l'avis des responsables HR sur les projets en cours, et la solution e-HR idéale telle que souhaitée par les directeurs HR. Ce questionnaire en version française et néerlandaise a été expédié aux responsables HR des différents SPF (les SPP ont été omis dans le cadre de cette étude).

Les conclusions montrent entre autres le dynamisme des responsables RH au sein des SPF ayant répondu à notre questionnaire.

Les résultats dépouillés et analysés par la Direction Générale e-HR devraient permettre de choisir une solution e-HR satisfaisante pour tous les SPF.

II – Stage chez TECHNIFUTUR : L'e-learning

Le stage a eu pour objet le test d'un cours en ligne, une analyse à 360 degrés de ce cours et une veille en e-learning.

Il s'est déroulé à Liège dans un centre de compétences de la Région Wallonne. Mme Perrine Rampen, chef de projet e-learning en assurait la supervision.

³ Gathy Luc, Megal Pascal, Stassen Nicolas et Wéry Laurence, Mission de consultation « Informatisation des données du personnel et exploitation des données RH », PUMP 2002

Un cours en ligne d'une durée de près de seize heures a été testé. Une méthodologie d'analyse de ce produit a été développée sur la base de questionnaires. Un questionnaire a été élaboré pour chacun des acteurs intervenant dans le cours en ligne (concepteur, développeur, équipe pédagogique, utilisateurs). Cette analyse permet de voir en quoi le produit est adapté à la demande potentielle.

Une seconde partie du stage a été consacrée à une veille en e-learning ; les sites internationaux et nationaux les plus pertinents ont été sélectionnés et visités en vue de dessiner les grandes tendances de l'e-learning pour les années futures.

Evaluation à 360°

Gerard Philippe

Lieu de stage : Banque Mondiale, Washington

J'ai réalisé mon stage à la Banque Mondiale à Washington, au sein du département des ressources humaines de cette organisation qui compte environ 10.000 employés avec des représentations dans le monde entier. Je me suis attaché à étudier un outil de GRH assez répandu en Amérique du nord et peu utilisé en Europe: le 360° Feedback.

Suite à des entretiens avec le SPF P&O qui a marqué un intérêt particulier pour ce stage, j'ai essentiellement concentré mon travail sur la mise en œuvre de l'outil au sein de la Banque Mondiale, tout en m'attachant à rencontrer des consultants externes qui mettent en œuvre cet outil dans d'autres institutions. J'ai également lu quelques articles et livres concernant les bonnes pratiques par rapport à cet instrument.

Mon rapport présente donc d'abord la théorie et les bonnes pratiques liées au 360° Feedback pour ensuite analyser sa mise en œuvre à la Banque Mondiale. Je considère ensuite la possibilité d'une application de cet outil à l'administration en donnant quelques recommandations. Je conclus par ce que j'ai appris.

Le 360° feedback est un modèle qui permet d'évaluer et/ou de développer les compétences comportementales du personnel en vue d'influencer leurs comportements et par-là, augmenter leur performance et celle de l'organisation. Le questionnaire du 360° feedback est idéalement construit à partir de la mission, des valeurs et principes de l'organisation. Les questions portent sur les compétences comportementales que l'organisation considère comme essentielles pour accomplir sa mission le plus efficacement possible.

Il est en général utilisé comme outil de développement professionnel ou d'évaluation. Il peut aussi être introduit dans une organisation pour entraîner un changement de leadership en attirant l'attention sur certaines compétences à acquérir. Il est aussi parfois utilisé comme point de départ d'un coaching.

Le processus commence par la mise au point d'un questionnaire au sein de l'organisation avec éventuellement l'appui de consultants externes. Ce questionnaire traduit en langage simple les compétences comportementales que l'organisation considère comme essentielles. En général, ce questionnaire est différencié selon qu'on l'utilise pour l'évaluation ou le développement. Il permet des réponses selon une échelle multiple et laisse une place pour le commentaire.

Ce questionnaire est remis à un nombre suffisant de personnes. En général, ce processus est considéré comme un 360° feedback lorsqu'il implique le feedback du supérieur hiérarchique, des collègues, des subordonnés, des clients internes et externes et de la personne elle-même. Un nombre inférieur et supérieur de répondants est fixé par la société pour garantir l'anonymat et éviter la lourdeur du processus.

Au sein de l'organisation, il est toutefois important que la communication soit claire en ce qui concerne l'objectif du 360° Feedback. Il est recommandé que l'organisation mette en évidence le caractère anonyme de la participation au processus pour ceux qui répondent. La communication est également nécessaire au moment de la remise du rapport, autour du plan de développement et au moment de la mise en œuvre de ce plan.

Un rapport est compilé selon les choix de l'organisation et remis à la personne. Il permet d'analyser les différences de perception entre soi et les autres. Il contient également des commentaires.

Il est important que l'organisation mesure l'impact du processus tant en terme de respect du processus qu'en terme de changement de comportement et d'amélioration de la performance par le biais d'enquête, du processus de gestion de la performance et de perception chez la personne et ceux qui travaillent avec elle.

Le 360° feedback permet d'avoir une vision plus complète et plus objective que l'évaluation classique et permet de se concentrer sur les aspects difficilement quantifiables du comportement. Il permet aussi d'encourager la communication entre les personnes au sein de l'organisation. Il est toutefois assez lourd pour l'organisation et assez coûteux.

A la Banque, le questionnaire a été construit sur base de la mission de l'organisation, de ses principes et valeurs. La structure matricielle qui favorise le travail en réseau et permet à chaque employé et manager de la Banque de travailler sur différents projets tout au cours de l'année et d'être exposé à un nombre important de personnes facilite l'application du 360° feedback. Le leadership consensuel qui caractérise la Banque et qui consiste à prendre une décision lorsqu'on a pris l'avis de beaucoup et obtenu leur accord facilite sans doute aussi l'application d'un tel outil. En plus, la culture du feedback est ancienne dans la Banque. Même si elle ne constitue pas un «must» pour la réussite du processus, elle en facilite certainement la mise en œuvre.

Le maître mot du département est «excellence». Les objectifs stratégiques du département GRH est de viser l'excellence organisationnelle, l'excellence du «management», l'excellence du personnel et l'excellence des services fournis. Elle souhaite atteindre ces objectifs en liant plus les résultats de l'évaluation de la performance avec la promotion et les révisions de salaires. Elle souhaite également mettre en place un système qui donne du feedback au personnel tout en incluant des liens clairs avec les objectifs de l'organisation.

Le 360° feedback fait partie de l'unité qui réalise le processus de gestion de la performance à la Banque. Cette unité fait partie d'une division appelée «Leadership and Organization effectiveness».

Le processus d'évaluation de la performance est regroupé sous le titre «Overall Performance Evaluation – OPE». Il est composé d'une évaluation des résultats, des comportements, du plan d'action de développement. Il comprend également une évaluation des compétences techniques de la personne et des commentaires. Pour les «managers», il comprend en outre, comme exercice séparé, le 360° feedback.

Les modèles basés sur les compétences comportementales remontent à 1991 à la Banque. Les premiers ont été utilisés pour des «assessment centers» et ont permis aux «managers» d'acquérir certaines compétences avec ces modèles. Le premier 360° feedback pilote remonte à 1996. En 1998, le programme est élargi à l'ensemble de l'organisation avec des questionnaires différents pour les «managers» et pour le personnel. Les utilisations étaient également différentes: outil d'évaluation pour les managers et outil de développement pour le personnel. En 2001, seul le volet «manager» est conservé. Il est encore utilisé aujourd'hui, sur une base annuelle obligatoire. Les résultats du 360° feedback font partie du dossier personnel du «manager».

Le 360° feedback a été développé en interne pour les «managers» et avec l'aide de consultants externes pour le personnel. Les méthodes étaient différentes pour les deux types de groupe: approche «bottom-up» et groupes focaux pour le personnel et développement par le service des ressources humaines pour les «managers». Les objectifs étaient également différents: développement professionnel pour le personnel et évaluation de la performance pour les «managers». Les questionnaires étaient différents pour le personnel et les «managers» mais contenaient chacun cinq catégories de compétence avec des échelles d'évaluation de 1 à 5.

Aujourd'hui, le questionnaire pour les «managers» contient neuf catégories de compétences comportementales avec la possibilité pour celui qui répond au questionnaire de classer le comportement de 1 à 6. Plus aucune question n'est posée et une large place est laissée aux commentaires.

Lors de son lancement en 1998, le programme a fait l'objet d'une communication intense et a bénéficié du support au plus haut niveau. Le processus fait aujourd'hui d'une communication électronique lors de son lancement annuel, en février. Le «manager» et les personnes qui répondent au questionnaire dispose d'une information très complète sur l'intranet de la Banque. Il existe une hotline qui est disponible pour répondre aux problèmes que les personnes rencontrent lorsqu'ils remplissent le formulaire.

La Banque a décidé de travailler avec six catégories de personnes et de prendre au minimum trois personnes par catégorie pour garantir l'anonymat et maximum quinze personnes par catégorie pour éviter la lourdeur de l'outil.

La Banque a opté pour que l'information du 360° feedback soit analysée et compilée en externe pour garantir la confidentialité. Le rapport est un rapport individuel qui contient six parties et qui permet à la Banque de disposer de statistiques sur le choix des évaluateurs et des évalués. Il existe toutefois un problème de compatibilité entre le système utilisé par la firme extérieure et par la Banque qui ne dispose pas des données et doit demander de nouvelles analyses lorsqu'elle veut obtenir de l'information nouvelle. Cette formule garantit la confidentialité mais est cependant onéreuse et c'est une raison pour laquelle la Banque a arrêté le 360° feedback pour le personnel. Par ailleurs, la Banque est en train de développer en interne, à titre pilote, pour le personnel, un outil très proche du 360° feedback, appelé le «multi-rater» qui vise essentiellement le feedback pour les projets.

Une réunion a lieu lors de la remise du premier rapport. Elle permet de donner des conseils aux «managers» sur l'utilisation des résultats du feedback. Le message contenu dans le document remis au «manager» est cependant ambigu dans le sens où il encourage l'utilisation de l'outil dans le sens du développement professionnel alors que le message officiel est que le 360° feedback est un outil d'évaluation. Il n'existe pas de statistiques disponibles sur le taux d'utilisation de l'outil ou je n'y ai pas eu accès et il n'y a pas de suivi réel de l'utilisation qui en est faite. Ce serait sans doute intéressant pour la Banque de mettre en place ce genre de suivi.

En terme d'impact, deux évaluations de l'outil ont été réalisées, une en 1998 portant sur le projet pilote et l'autre en 2001 portant sur la première phase. Je me suis attaché aux résultats de l'évaluation de 2001. Pour le personnel, il ressort qu'il est devenu conscient de comment ils sont perçus par les autres. Pour les «managers», l'élément important est que le 360° feedback leur a permis de réfléchir à comment ils interagissent avec les autres et de prendre conscience de ce qu'est la performance. Pour la Banque, le 360° feedback a été l'occasion de faire passer le message que la gestion du personnel est importante. C'est aussi suite à cette évaluation qu'il a été décidé d'arrêter le programme avec le personnel.

Le 360° feedback me semble applicable à l'administration fédérale belge, pas dans son ensemble mais plutôt par SPF, étant donné que le 360° feedback est très lié aux missions de l'organisation et que chaque SPF a une mission très différente. Le fait de ne pas avoir d'expérience dans le domaine du feedback n'est pas un obstacle. L'introduction du 360° feedback peut, au contraire, être l'occasion d'introduire la culture du feedback dans l'organisation. Par ailleurs, il me semblerait plus judicieux d'attendre au moins deux années avant d'introduire le 360° feedback dans l'administration belge, le temps d'acquérir un peu d'expérience dans le domaine des compétences et de la mesure des compétences. Si un SPF opte pour l'introduction du 360° feedback, je recommande que le message soit clair quant à l'utilisation de l'outil: développement ou évaluation, pas les deux. Les bonnes pratiques ont montré qu'il était important de donner à l'outil l'objectif de développement des compétences dans un premier temps pour ensuite passer à l'évaluation si cela marche bien.

Ce stage m'a permis de m'ouvrir au monde de la Gestion des Ressources Humaines. J'ai pu me rendre compte que dans ce domaine, le comment est plus important que le «quoi» et que le détail fait la différence. J'ai pu me rendre compte qu'à la Banque, il est possible de passer de l'opérationnel au GRH pour ensuite retourner à l'opérationnel. La GRH tend à faire partie du «business» même s'il reste beaucoup à faire pour qu'elle en fasse partie entièrement

Un cas pratique d'auto-évaluation

Goes Benjamin

Lieu de stage : Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC), La Haye

Mon stage s'est déroulé à La Haye (Pays-Bas), au sein du WODC, le Centre de Recherche et de Documentation scientifique du Ministère de la Justice, durant le mois de mai.

J'avais pour objectif de comprendre et analyser les mécanismes d'évaluation des politiques publiques mis en œuvre en Hollande. Un autre objectif personnel était de profiter de ce bain linguistique pour améliorer ma connaissance du néerlandais.

Ma mission consistait à participer à des tâches d'évaluation proprement dites, et en l'occurrence des rapports d'évaluation émis par le WODC pour le Ministère de la Justice. Evaluation de qualité d'une part, et évaluation de l'impact d'autre part.

J'ai été absorbé dès le premier jour par ces missions : participation aux interviews des cadres par rapport à la promotion de la qualité à tous niveaux (produits, processus, ...), enquêtes sur leurs formulaires d'évaluation, recherche de l'impact des publications dans les documents parlementaires et dans la presse, ... Un travail très instructif et contraignant mais rendu difficile vu l'obstacle de la langue malgré tout et de la méconnaissance de l'institution (procédures, organisation, personnes, ...). J'ai toujours effectué mes enquêtes sur une première base quantitative, avant d'en effectuer l'analyse qualitative, qui appelait parfois à des recherches complémentaires.

Ce qui était particulièrement intéressant, en ce qui me concerne, c'est l'aspect « travail à la chaîne » de l'institution. En effet, dans mon service, il y a très peu de dossiers qui revêtent un caractère standardisé dans leur traitement (hormis les procédures pour le dépôt de dossiers au Conseil des Ministres, devant le Roi, au Parlement, au Moniteur, ou l'entretien de base de données). Tandis que le WODC a principalement pour tâche de réaliser ou de faire réaliser des enquêtes. Il y a donc un mode d'organisation et de fonctionnement qui peut être réglementé, et chaque aspect du dossier et de son stade d'avancement, détaillé quant aux actions à prendre. Il existe par ailleurs, sur leur site Intranet, un Manuel extrêmement complet sur l'ensemble de la procédure (plus des outils d'aide concret : contrats-types, lettres-type, relation avec la presse, protection de la vie privée, etc..). La qualité des produits dépend donc en grande partie du respect de ces procédures, et de l'attention portée par les instances de contrôle et d'accompagnement mises en place autour de chaque étude.

Par ailleurs, la dernière réorganisation du WODC ayant eu lieu peu de temps auparavant, il est intéressant de constater que la connaissance mutuelle des divers services entre eux n'est pas très développée (outils informatiques, personnel, ...). Il y a maintenant une demande de stabilité, malgré leur exigence d'excellence qui les pousse à sans cesse vouloir s'améliorer. Cette recherche de perfection est aussi quelque chose de très impressionnant.

Je peux tirer de ce stage différents enseignements :

- Concrets : j'ai ramené une série de documents qui pourraient être utiles dans le cadre de la création (qui sait) de ce type de Service ;
- Théoriques : la valeur ajoutée de ce Centre ne fait pas de doute, les études menées répondent à une demande politique (mais font l'objet d'une étroite négociation pour s'assurer de leur réelle utilité) et permettent d'aider les autorités dans l'élaboration de leur politique. Cela me conforte dans l'idée que la Belgique doit se doter d'une politique de recherche et d'évaluation digne de ce nom. Il sera important de garantir également chez nous un degré d'autonomie et d'indépendance nécessaire à la reconnaissance des publications comme objectives et scientifiques.
- Politiques : les thèmes abordés dans les études étaient inimaginables chez nous il y a peu encore. Pour exemple, il y a plusieurs études menées sur les allochtones et la criminalité, voire de sous-groupes aux origines géographiques précises,... mais ces études permettent de mieux cibler et adapter les mesures prises. Cela donne à réfléchir...

Je suis donc globalement satisfait du stage, vu tous les points positifs cités plus haut. Dans les points moins positifs, je citerai l'impossibilité d'avoir pu étudier le système global d'évaluation en Hollande (mais il existe de la littérature pour compenser/il y avait peut-être aussi trop d'ambition dans les objectifs du stage), et la brièveté du séjour qui ne m'a pas réellement permis de rehausser visiblement mon niveau de néerlandais.

Elaboration de lignes directrices pour les enquêtes de satisfaction des utilisateurs des services publics

Herbiet Françoise

Lieu de stage : SPF Personnel & Organisation, Bruxelles

Mesurer le degré de satisfaction des citoyens est un souhait déjà ancien mais dont la mise en œuvre a été partielle et disparate. Notre projet est de contribuer à l'élaboration d'un canevas générique de baromètre de la satisfaction des utilisateurs qui puisse servir de base pour une mesure auprès de tous les services publics et selon une méthodologie harmonisée.

Les avantages d'une telle approche sont les suivants :

- Faciliter le développement d'un instrument de mesure de la satisfaction pour tous les services publics
- Garantir la qualité de cet instrument
- Assurer la transparence de la méthodologie
- Permettre la comparaison entre services publics
- Offrir une stabilité dans le temps pour mesurer correctement l'évolution de la satisfaction.

Pour aboutir à l'élaboration de recommandations en matière de mesure de la satisfaction des utilisateurs des services publics, nous avons adopté une triple approche, conceptuelle, illustrative et comparative. L'approche conceptuelle s'est intéressée aux principes mêmes qui sous-tendent les enquêtes de satisfaction dans les services publics. Ici, nous avons pris une posture de contre-jour, en jouant à l'avocat du diable. Nous avons identifié les critiques de principe à l'encontre des mesures de satisfaction et nous y répondons tout en cherchant à en extraire les leçons. L'approche illustrative a consisté en l'étude de trois cas, trois enquêtes réalisées récemment dans le secteur public belge. Il s'agit de l'ONEm, de l'administration de la Région wallonne et de la STIB. L'approche comparative a été classiquement de découvrir ce qui a déjà été réalisé en la matière à l'étranger ou au sein d'institutions spécialisées. Les travaux réalisés au Canada, aux Pays-Bas et à l'Organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE) sont particulièrement intéressants. Toutefois, le présent rapport n'abordera pas cette troisième approche, qui se poursuit au-delà de la date de remise du rapport. Nous avons résolument tourné le dos à toute velléité d'exhaustivité et cela pour les trois approches, ayant opté pour une démarche plus intuitive.

Recommandations

Au fil des pages de ce rapide travail, des recommandations ont émergé. Les voici reprises sous forme synthétique :

- Impliquer tous les services publics dans la mesure de la satisfaction de leurs utilisateurs, en montrant que les avantages d'une telle mesure et les garanties de qualité qui l'accompagnent l'emportent sur les réticences de principes
- Concevoir un canevas d'enquête de satisfaction pour tous les services publics pour :

- garantir la qualité de l'un instrument de mesure
 - assurer la transparence de la méthodologie
 - permettre la comparaison entre services publics
 - offrir la stabilité nécessaire pour mesurer correctement l'évolution de la satisfaction
- Privilégier la flexibilité dans les enquêtes, en terme ni de qualité, ni de méthodologie mais de contenu, de public et de périodicité
 - Informer le sondé et, au-delà, tous les citoyens, sur le pourquoi de l'enquête, sur sa portée, sur la méthode et sur l'accès aux résultats
 - Inscrire les enquêtes de satisfaction dans un cadre structuré; l'articulation entre enquête et plan stratégique doit être claire
 - Décrire au préalable les objectifs poursuivis par l'enquête et élaborer un cahier des charges avec une présentation des objectifs poursuivis et une grille de lecture prédéterminée des résultats
 - Associer des spécialistes indépendants à la confection de l'enquête et à l'analyse des résultats, spécialistes qui doivent être ceux du SPF P&O et éventuellement des externes (académiques ou société de consultance)
 - Empêcher toute interférence directe ou indirecte entre l'homme politique et l'enquête au-delà de la définition du cahier des charges de l'enquête
 - Confier l'organisation et le dépouillement de l'enquête au SPF P&O ou, en y associant le SPF P&O, à une société privée.
 - Contrôler les attentes que la consultation suscite au travers d'un message sans ambiguïté
 - Limiter les questions à ce qui porte sur un champ où les réponses pourront être effectivement prises en compte à court ou moyen terme et sans exiger un arbitrage, notamment budgétaire, difficile ou, à défaut, signaler les contraintes de réalisme qui peuvent empêcher une mise en œuvre rapide
 - Assurer la transparence des résultats et de leur interprétation pour donner un feedback rapide aux citoyens
 - Adopter un programme d'action basé sur les enseignements de l'enquête, en particulier sur la manière de remédier aux principales carences ou justifier pourquoi il n'est pas possible de remédier à ces carences
 - Faire des enquêtes une composante normale de la conduite d'un service public, indépendamment de considérations politiques
 - Concevoir les enquêtes comme un outil modeste de gestion; il ne faut pas en faire la clef de voûte de l'action publique
 - Assortir les questions d'un avertissement selon lequel le « coût d'opportunité » est ignoré
 - Eviter le piège du mimétisme par rapport à une enquête marketing du secteur privé
 - Mesurer le coût attendu des enquêtes
 - Veiller à limiter le coût des enquêtes, en limitant les questions et en utilisant l'expertise du SPF P&O
 - Communiquer le coût des enquêtes
 - Privilégier les questions fermées

- Poser des questions sur le profil du sondé
- Elaborer des indicateurs agrégés
- Communiquer les résultats de la manière la plus complète, la plus rapide et la moins onéreuse possible

Etude de l'organisation de la formation et de la fonction des responsables de la formation de la Commission européenne

Hoebar Yves

Lieu de stage : Commission européenne, Bruxelles

I – Objectifs du stage

- Analyse de l'organisation générale de la formation à la Commission européenne
- Analyse de la répartition des compétences et responsabilités respectives de l'unité Formation et des responsables de la formation
- Etude des bonnes pratiques et des faiblesses du système
- Etude du système de mise en réseau des connaissances et bonnes pratiques des responsables de la formation

II – Fondement de la politique de formation

Décision de la Commission du 7 mai 2002 relative à la formation du personnel. Etablit les principes clés :

- droit et devoir
- investissement
- vitrine
- intégration
- les objectifs au niveau fondamental, individuel et de l'organisation
- les rôles clés du personnel, de la hiérarchie, des responsables de la formation au niveau de la DG ou du Service (COFOS), et ceux de l'orientation professionnelle (SCOPE) ainsi que de l'Unité formation (Admin A/3).

III – Formation

L'offre de formation gérée centralement (ADMIN A3) pour ce qui concerne l'ensemble des formations et par les DG qui sont responsables des formations professionnelles spécifiques à leur domaine d'activité et de connaissance.

Le budget est alloué pour moitié à ADMIN A3 et pour l'autre moitié aux DG et ce en proportion de leur personnel.

La formation est gérée par les coordinateurs en formation (COFOS) qui sont chargés d'établir et de gérer la formation au sein de leur DG.

Le volume moyen est en 2004 de 8.5 jours de formation par membre du personnel et l'objectif est de 10 jours en 2005.

Chaque membre du personnel établit chaque année son programme de formation (carte de formation), le fait valider par son supérieur hiérarchique et s'inscrit ensuite à une session. L'ensemble de la procédure se fait via SYSLOG.

IV – Programme de professionnalisation des COFOS

Objectif du renforcement des ressources humaines chargées de l'accompagnement de la formation.

Quatre grands piliers ont été définis :

1. Définition d'un référentiel de métiers
2. Définition d'un référentiel de compétences
3. Définition des programmes par métiers, conditions d'accès et modes d'habilitation des participants
4. Installation d'une structure pour piloter, gérer et adapter le processus de professionnalisation.

V – Bonnes pratiques

Un certain nombre de bonnes pratiques existent : Il s'agit principalement de la tenue régulière de réunions avec l'ensemble des acteurs de la formation, du programme de professionnalisation des COFOS, de l'intranet, des journaux d'informations et du Training Bulletin hebdomadaire, du centre d'auto formation, de la carte et du passeport de formation, du point de contact unique pour les COFOS et du système informatique (SYSLOG).

VI – Points faibles

Des points faibles existent également : Le turn-over des COFOS est trop élevé, leur implication dans leur mission est variable, les besoins en formation sont trop peu pris en considération par les DG dans leur cadre stratégique, la hiérarchie n'accorde pas toujours une importance suffisante au besoin de formation, le taux de non participation à une formation après inscription est élevé et la procédure d'inscription pourrait être simplifiée.

VII – Mutualisation (partage des connaissances et de l'expérience)

Le programme de mutualisation vise à ce que les COFOS constituent un réseau fonctionnant de façon autonome. Il est possible d'agir sur trois axes :

1. L'axe échange interpersonnel qui vise à une meilleure connaissance des membres du réseau, des programmes de formation et à une plus grande implication dans l'élaboration des projets communs.
2. L'axe documentation qui a pour objet la création de répertoires permettant à chacun de trouver plus aisément une solution ou une réponse à des questions quotidiennes.
3. L'axe information qui doit permettre la diffusion aux COFOS des informations ou actualités relevant de leur domaine d'activité via des feuilles d'information et un intranet.

VIII – Conclusions

1. La volonté de faire de la formation une priorité dans la gestion des RH doit à la fois être inscrite dans le cadre stratégique fédéral (P&O) mais doit apparaître également comme étant prioritaire pour chaque SPF, SPP ou institution fédérale.
2. Une analyse des besoins en formation doit être faite au niveau de chaque organisation et faire partie du plan stratégique et du plan opérationnel de chaque organisation.
3. Des ressources proportionnelles suffisantes doivent être prévues
4. Une Direction doit piloter l'ensemble de la procédure aussi bien en terme d'initiative qu'en terme de contenu.
5. Les besoins en formation individuels doivent être détectés par un échange entre l'agent, la hiérarchie et un professionnel de la formation.
6. Cette qualification de professionnel peut être acquise de différentes manières, mais un niveau de qualification minimum doit être atteint partout.
7. Il faut prévoir des canaux de communication spécifiques pour les acteurs de la formation.
8. Un catalogue centralisé, éventuellement on line, reprenant l'offre de formation est nécessaire. Ce catalogue peut reprendre les formations spécifiques organisées si c'est pertinent.
9. Un système d'inscription via un workflow présente de multiples avantages à condition que le nombre d'étapes de validation soit restreint.
10. Les formations doivent être développées et organisées de façon centralisées sauf pour les formations dans des domaines techniques relevant d'une seule organisation.
11. Il y a une plus value à confier les formations aux formateurs internes lorsque la matière est très technique soit lorsque la matière a un contenu fortement marqué par la « culture institutionnelle ».

Procédures et outils de communication interne

Hoogaert Valérie

Lieu de stage : Service Correctionnel du Canada

I – Objectifs du stage

Etude et analyse des procédures et outils de communication interne au sein d'une administration comparable en terme de mission et de structure à celle où je travaille en Belgique, à savoir les établissements pénitentiaires. Cette étude a lieu au sein de l'administration centrale à Ottawa et de l'administration régionale de Québec et de trois établissements pénitentiaires.

Analyse de l'apport en termes d'adhésion aux missions et de contribution à leur mise en œuvre par les collaborateurs, de cohérence interne du système et d'équité pour les justiciables.

II – Mission de l'organisation

Enoncé de *mission du Service correctionnel du Canada* : « Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale et dans la reconnaissance de la primauté du droit, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant sur eux un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain ».

III – Le contexte

Des pratiques de communication, d'ouverture, voire de transparence se sont développées au sein du Service correctionnel du Canada depuis les années 1970. Elles se sont renforcées au cours des années en lien avec les politiques de communication du Gouvernement du Canada dont les derniers développements datent du 1^{er} avril 2002. Les services publics sont tenus de mettre en œuvre une politique d'information et de communication volontariste et proactive à l'égard des citoyens en général et dès lors de leurs employés en particulier.

Divers outils et procédures sont mis en place au sein du SCC pour favoriser et faciliter la communication interne, dont :

IV – Les outils

- Présence au sein du SCC d'un Service Communications.
- Outils informatique : Le SCC dispose d'outils informatiques performants (site internet, site intranet, messagerie électronique, des outils de gestion tels que les dossiers « détenus » informatisés,...),
- Outils papier : * *Journaux d'entreprise*
* *Brochures d'informations*
- Supports vidéos, CD-rom.
- Formation initiale et continuée du personnel.

- Communication orale : « On ne peut omettre de mettre de l'humanité dans les communications ». En effet, aucun support de communication aussi performant soit-il ne pourra jamais remplacer la force, les nuances et les possibilités de dialogue et d'échanges de la communication orale en face à face (réunions d'équipes hebdomadaires, briefing quotidien,...).

V – Les procédures

Trois types de procédures, ou de pratiques, me paraissent intéressantes à mettre en exergue en matière de communication interne :

- La consultation préalable à la modification et à la mise en œuvre de nouvelles politiques.
- Les documents explicatifs accompagnant les (nouveaux et les modifications de) textes légaux et réglementaires.
- La revue de presse quotidienne.

VI – Leçons pour l'administration fédérale

La communication interne est reprise comme objectif stratégiques dans les plans de management du SPF Justice et de la Direction Générale Exécution des Peines et Mesures (DGEP).

L'organigramme du SPF Justice comporte une cellule ou un service « Secrétariat, Logistique et Communication ». Il me semble de plus en plus évident que *la communication ne s'improvise pas*. Il n'y a pourtant actuellement pas de service ou de personne « professionnel(le) » de la communication et spécifiquement chargé(e) de cette mission au sein de ma Direction Générale.

La communication autour des décisions ou actions est peu investie, peu structurée et réfléchie. Métacommuniquer, *mettre les messages en perspective* permettrait sans doute de rendre ceux-ci moins abrupts, plus compréhensibles, moins sujets à interprétation, et donc de tendre vers une harmonisation dans la mise en œuvre des politiques.

La *consultation préalable* à la mise en œuvre de nouveaux ou de modifications de textes légaux et réglementaires permettrait une meilleure prise en compte de la réalité de mise en application sur le terrain, de faire en sorte que les intervenants se sentent plus respectés en tant que professionnels bénéficiant d'une certaine expérience, pris en compte, concernés et adhérent davantage aux objectifs, aux missions et aux procédures mises en place.

Dans ce sens, la *formation* (initiale et continuée) reste pour ma part un vecteur de communication interne très puissant mais dont l'importance est souvent peu prise en compte, la formation restant régulièrement un peu le « parent pauvre » du système tant du point de vue des budgets que de l'élaboration des programmes et des contenus.

Elle contribue pourtant au développement d'aptitudes et attitudes attendues pour bien exercer une fonction. La formation doit permettre aux intervenants de connaître, comprendre et intégrer

la mission, les objectifs de l'institution et les moyens à mettre en œuvre pour les rencontrer. Pouvoir donner du sens à ce que l'on fait suscite une plus grande implication.

Le développement des *outils informatiques* est en cours, mais il est certain que ce point nécessite d'y consacrer des moyens budgétaires importants. Les sites internet et intranet du SPF Justice évoluent constamment. Il est important qu'ils soient conviviaux et puissent donner accès à une grande quantité d'informations pratiques, voire une possibilité d'interactions. Chaque Direction générale devrait pouvoir disposer de pages spécifiques. Le site intranet en particulier devrait devenir un véritable outil de travail quotidien des employés du SPF. La messagerie électronique devrait être un outil de diffusion (et d'échange) d'information plus fréquemment utilisé, tout en veillant à bien délimiter les groupes-cibles du message.

Il s'agit là d'un support très précieux mais qu'il importe d'utiliser à bon escient. En effet, tous les employés n'ont pas forcément un accès régulier à un ordinateur, ce pourquoi l'outil papier reste nécessaire dans certains cas.

Il importe également de rester vigilant. La messagerie électronique ne peut en aucun cas remplacer la force et les nuances de la communication orale en face à face ou en groupe : « On ne peut omettre de mettre de l'humanité dans les communications ».

La clé citoyenne au e-gouvernement : la carte d'identité électronique

Jacob Pascal

Lieu de stage : Administration communale de Seraing, Seraing

Le stage a consisté en une étude (évaluation) de l'introduction de la nouvelle carte d'identité électronique dans une administration communale désignée comme pilote pour le projet **BELPIC (Belgian ELectronic Personal Identification Card)**.

Le but recherché était d'étudier l'impact du déploiement du projet sur les procédures de travail mais aussi sur le service aux citoyens, sur les ressources humaines mais aussi essayer de cerner les difficultés rencontrées (tant au niveau administration, qu'au niveau citoyen).

Les principales doléances énoncées et constatées ayant trait au manque de formation évidente des agents au logiciel, au manque de communication et d'information au niveau des fonctionnalités disponibles avec la CIE, de nombreux problèmes techniques liés au système informatique centralisé à Bruxelles, un manque de « répondant » du helpdesk., et d'autre cas réels non envisagés lors de l'analyse de l'application BELPIC et de ce fait posant problème...

Bref une situation pas toujours facile à vivre dont il faut tempérer l'aspect négatif, tant les agents du service ont mis de la bonne volonté afin de fournir le meilleur service possible aux citoyens et ce malgré ces coups ... Il faut aussi reconnaître que le suivi des mises à jour de l'application sont efficaces et que des progrès ont été constatés depuis le lancement initial.

Contrairement à l'article paru dans Fédra (septembre 2003), force est de constater que la situation sur le terrain n'est pas si idyllique qu'elle y est relatée, j'ai pu le constater de visu...

Parmi les tâches que j'ai pu réaliser il y a eu :

- Un état des lieux du déploiement de l'application BELPIC dans le service avec les problèmes rencontrés et les causes possibles de ceux-ci
- Un test réel des « capacités » du helpdesk face à un problème existant avec suivi auprès de la société STERIA S.A. et de leur responsable qui a évoqué les problèmes auxquels il était confronté de manière franche et claire.
- Une enquête interne et externe relative à la CIE sur base de formulaires avec un traitement des résultats sous forme graphique.
- Des interviews 'informels' des agents ayant pour but un partage d'expérience.
- La réalisation de quelques outils informatisés (bordereaux de suivi) afin d'améliorer le processus.

Pour ce qui est du développement de mes compétences, j'ai essentiellement pu améliorer celles du domaine du relationnel, de la communication et de l'analyse des systèmes. Mais je pense que la compétence que j'ai le plus développée est *ma capacité à l'écoute*, tant des citoyens que des collègues...

Les leçons à retirer pour l'administration fédérale sont relatives :

- au travail en équipe (très efficace et efficient ici),
- à l'ambiance de travail ('fraternelle'),
- à la motivation (présente malgré les problèmes rencontrés)
- à la gestion d'un projet informatique (voir les problèmes rencontrés)
- au management qui bien que n'étant pas encore au niveau de l'utilisation d'outil de contrôle et de mesure, ni d'instrument évaluation réellement objectif (bulletin rédigé souvent suivant les affinités...) suffit à faire fonctionner le service de manière à fournir au citoyen le meilleur service possible.

Le stage a répondu à mes attentes du fait qu'il m'a permis une immersion complète (mais pas totale au vue de l'importante matière traitée), dans les activités journalières des agents du service population et ce sans a priori ou restrictions.

L'apprentissage personnel en tant que « PUMPER » se limite aux bonnes et mauvaises pratiques de réalisation et de déploiement d'un projet essentiellement informatique E-Gov que je croyais mené par des spécialistes en la chose mais qui s'avère chaotique. Sur le plan 'humain', j'ai appris énormément au contact des agents du service et des citoyens.

Et pour résumer en une phrase : Une expérience enrichissante sur les plans professionnels et humains, mais un goût amer quant à la réalisation du projet BELPIC.

Management pénitentiaire

Lauwers Olivier

Lieu de stage : Scottish Prison Service, Edimbourg

A l'aube de profondes modifications – en terme de management – du SPF Justice et particulièrement du département Exécution des Peines et Mesures, il semblait opportun de comprendre et d'analyser un exemple de management public dans le milieu carcéral au sein d'un service pénitentiaire européen et voisin déjà « rompu » aux enjeux du management. L'exemple écossais s'est donc imposé. Le Scottish Prison Service (SPS) a opéré depuis onze ans de profondes modifications internes et fonctionne désormais comme agence au sein du département de la Justice en Ecosse.

A travers le changement de statut du SPS en agence (semi-autonome) et la modernisation du service, il s'agissait pour le secteur public d'offrir plus de souplesse et de dynamisme à une structure organisationnelle lourde. Le Scottish Prison Service s'est aussi engagé dans la voie de la visibilité, de la transparence et de la clarté de sa vision et de ses missions. A travers le concept-clef de « Correctional Excellence », le SPS entend être reconnu comme le leader du travail correctionnel au sein des prisons aux fins de réduire la récidive et de garantir au citoyen une rétribution positive (sécurité) à son investissement financier (impôts), c'est le « value for money ». Telle est la vision du Scottish Prison Service.

Cette excellence correctionnelle est sous-tendue par cinq objectifs stratégiques :

1. faire de l'Ecosse le leader en matière de services pénitentiaires pour réduire la récidive
2. moderniser les prisons pour rencontrer les défis du 21^{ème} siècle
3. offrir aux détenus un régime humain et adapté incluant nombre d'activités pour organiser la période d'incarcération
4. favoriser le professionnalisme du personnel pénitentiaire et en augmenter les compétences
5. rendre le secteur public (pénitentiaire) compétitif, le « value for money ».

Protéger les intérêts du public, réduire la récidive sont des axes centraux de l'agenda du SPS... les prisons doivent donc concentrer leurs actions vers des interventions judicieuses et positives à l'encontre des détenus pour réussir l'objectif de réinsertion. Or ce dernier objectif est mis à mal par la publication de taux de récidive demeurant élevés en Ecosse ; une réalité qui implique pour le SPS d'examiner et mesurer la pertinence et l'efficacité de ses interventions auprès de son public-cible (les détenus). C'est toute la question de l'évaluation qui est donc ici en jeu. Le SPS s'est doté d'un service interne chargé d'opérer un monitoring et une évaluation régulière des « interventions » du pénitentiaire à l'encontre des détenus. On parlera ici d'analyse de la performance. Celle-ci était jusqu'il y a peu mesurée par des indicateurs de performance (instruments d'analyse précieux) imposés par le politique.

Depuis 2003 et en parallèle à cette notion centrale d' « excellence correctionnelle », le Scottish Prison Service a franchi une étape supplémentaire dans sa mesure de la performance en

introduisant pour chaque prison un outil de mesure plus complexe et plus sophistiqué: le contrat de performance.

A travers ce nouvel outil transparait une révision des relations entre Administration Centrale et établissements pénitentiaires désormais établies sur le mode contractuel avec devoirs et obligations pour chaque partie au contrat.

Ses implications et conséquences sont nombreuses : mesurer la performance est une entreprise ambitieuse. Si mesurer le réel pénitentiaire demeure une absolue nécessité (ne serait-ce que pour permettre une analyse du fonctionnement institutionnel et de ses éventuels résultats sur la population cible, les détenus), le contrat de performance ne dissipe cependant pas un risque majeur, celui de vouloir trop mesurer. Le Scottish Prison Service n'échappe pas à cette tentation très forte à multiplier le nombre de mesures de performance.

Pour la prison et son personnel, la mesure de la performance vient également modifier l'organisation interne du travail. Le risque de basculer dans une démarche purement bureaucratique de saisies et d'analyse de chiffres et le risque de perdre de vue les objectifs premiers et les missions dévolues à un établissement pénitentiaire sont réels. Gestion de la prison ou gestion du contrat ? l'enjeu est de taille.

Si la performance semble plus que jamais centrale au sein du Scottish Prison Service, c'est qu'elle est profondément liée à l'avenir même du milieu carcéral pour le secteur public. En 2002, le Premier Ministre Ecossais insistait sur la nécessité de poursuivre le travail de réforme et de modernisation du SPS en focalisant l'attention sur la performance et la compétitivité.

Après avoir goûté au management et à une modernisation organisationnelle importante au cours des dix dernières années, le Scottish Prison Service se retrouve aujourd'hui en compétition avec le secteur privé. Deux nouvelles prisons vont voir le jour au cours des prochaines années pour répondre à l'accroissement de la population détenue. La première des deux nouvelles prisons est intégralement confiée au secteur privé. La seconde prison fera l'objet d'une compétition entre secteur privé et secteur public. En d'autres termes le monopole de la gestion des détenus dévolu au SPS est aujourd'hui et plus que jamais remis en question. Le privé et ses objectifs de réduction des coûts obligent le Scottish Prison Service à proposer un projet alternatif solide, crédible et compétitif (essentiellement sur un plan financier) pour emporter le marché de la seconde nouvelle prison à construire et gérer.

Cet enjeu capital pour le SPS renvoie indéniablement au débat sur la privatisation du secteur pénitentiaire. Les buts d'une privatisation sont-ils compatibles avec les responsabilités morales et éthiques de l'Etat relativement à la détermination et à l'exécution des peines ? Quelles sont les conséquences d'une telle privatisation pour le personnel pénitentiaire et pour les détenus ?

Jusqu'au début des années 90', le système de justice criminelle relevait de la seule compétence des Etats. Ce temps est révolu : de nombreux gouvernements dont le gouvernement écossais se sont tournés vers la privatisation de certains secteurs d'activité du milieu carcéral, allant de contrats de services (comme la formation du personnel, le travail des détenus, les escortes) à la construction et au fonctionnement complètement privés de certaines prisons qui appartiennent à des entreprises et consortiums (il existe déjà une prison entièrement gérée par le privé en

Ecosse). Il n'y a plus de monopole du secteur public en matières pénitentiaires, nos sommes entrés dans l'ère de la compétition avec des méthodes, des structures, des entreprises issues du secteur privé. Mais cette commercialisation du secteur pénitentiaire a un prix économique, social, moral et éthique...

Le renforcement de la capacité opérationnelle de la police

Mendoza Sonia

Lieu de stage : Police fédérale belge, Bruxelles

Au sein de la Police fédérale, on trouve deux grand types de fonctions : les opérationnels et les administratifs. Comme il n'y a pas assez de policier dans la rue, le monde politique a décidé d'augmenter les capacités opérationnelles. C'est dans l'accord gouvernemental du 12 juillet 2003 qu'il a été décidé replacer des centaines de membres du cadre opérationnel occupant un emploi logistique ou administratif dans un emploi opérationnel, pour donc mieux répondre aux missions de base de la Police. La calogisation devra donc permettre de remplacer progressivement les policiers occupant des emplois administratifs par des membres CALog.

Pour assurer la continuité des services et l'accompagnement du personnel concerné, une série de mesures a été définie. Une commission de suivi a été mise sur pied afin d'assurer l'exécution des mesures d'accompagnement ainsi que le bon déroulement du processus. Elle se compose de représentants des directions et des organisations syndicales. Des séances d'information ont également été organisées pour que les membres du personnel puissent poser leurs questions. Le call-center, point de contact général en matière de ressources humaines est à l'écoute des questions concernant la calogisation.

Voici la liste des mesures d'accompagnement :

- Insertion dans Calog
- Emploi opérationnel dans les services administratifs
- Départ à la pension
- Formations
- Stage
- Mobilité
- Fiche de souhaits
- Accompagnement psycho-social individuel
- Réaffectation
- Evaluation différée
- Recrutement CALog
- Contrat de carrière
- Convention de travail

Pour certaines mesures, les modalités restent à fixer et pour d'autres une adaptation de la réglementation en vigueur doit encore être faite. Pour les cas spécifiques, une mesure individualisée sera prise sur base d'accords réciproques.

La police peut récupérer du personnel opérationnel ou à le devenir par la réduction du taux d'absentéisme, un programme d'actions spécifique a été lancé dans le cadre de la calogisation. Le concept de la motivation est en outre abordé dans ce programme.

Il ressort clairement que la calogisation n'est pas uniquement la préoccupation des responsables politiques ni des managers.

Chaque collaborateur doit prendre en charge sa fonction dans sa globalité et en assumer les responsabilités.

La clé de réussite de ce projet est donc bien la responsabilisation ; c'est le maître mot, la responsabilisation de chacun et à tous les niveaux.

- La responsabilisation de la hiérarchie dans le soutien et du collaborateur dans sa nouvelle fonction ;
- La responsabilisation dans le sens d'un engagement de résultats, décider ensemble des engagements et des méthodes de travail.

Créer des synergies entre collaborateurs dans un projet négocié donne la valeur et toute la place qu'il mérite à l'acteur humain dans le management d'aujourd'hui.

Pour ce faire, les managers en général et les responsables RH, en particulier, doivent se soucier des conditions de travail de leurs collaborateurs, obtenir un haut degré de confiance, développer le dialogue social et valoriser les innovations, la créativité.

La réussite de la calogisation et de ses mesures se base essentiellement sur une bonne communication : discuter, échanger, approuver, désapprouver, valoriser et reconnaître.

Ce ne sont pas des procédures qu'il faut adopter mais ce sont des résultats qu'il faut atteindre ou essayer d'atteindre ; ce ne sont pas des tâches qu'il faut effectuer mais des défis qu'il faut relever, des problèmes qu'il faut résoudre !

Transposition et mise en oeuvre du droit européen dans le droit national

Michotte Jean-Louis

*Lieu de stage : Ministère des Impôts, Ministère des Affaires économiques et
Commerce du Danemark, Copenhague ; Ministère des Affaires étrangères, Ministère
des Finances d'Espagne, Madrid*

I – Introduction - Contexte

Le présent travail de stage porte sur la transposition dans les systèmes juridiques nationaux des directives européennes. Cette transposition ne se fait pas sans difficultés. Sa lenteur risque d'entraver les efforts faits en vue d'instaurer l'égalité des conditions de concurrence dans le Marché unique

La préoccupation de la Commission est améliorer la situation dans ce domaine et elle incite les Etats membres à s'efforcer de raccourcir les délais de transposition et à renforcer la qualité des législations nationales.

De leur côté, les Etats membres rencontrent des difficultés diverses, souvent d'ordre technique, juridique, administratif ou culturel, pour satisfaire à leur obligation de transposition

II – Objectif du stage

L'objectif du stage est de rechercher les bonnes pratiques dans le domaine de la transposition du droit communautaire dans les ordres juridiques nationaux.

III – Mission du stagiaire

Enquête de benchmarking dans les services compétents de la Commission européennes et des Etats membres de l'Union européenne qui se signalent par de bons résultats dans cet exercice, en vue d'y analyser les procédures de transposition du droit européen et sa mise en œuvre dans le droit national. Dans le délai imparti par la durée du stage, je me suis limité à deux Etats membres, le Danemark et l'Espagne.

IV – Rôle de la Commission européenne

Dans son rôle de gardienne des Traités, elle « veille à l'application des dispositions du traité ainsi que des dispositions prises par les institutions en vertu de celui-ci ».

le Secrétariat général de la Commission est chargé de veiller à ce que les Etats membres assurent le suivi des décisions du Conseil des Ministres et, par conséquent, procèdent à la transposition, dans les délais, des directives adoptées par ce dernier. Il tient à jour, sur son site web, l'échéancier de transposition des directives, et l'état de la communication des mesures

nationales d'exécution, il recueille les notifications que lui envoient les Etats Membres (il s'agit là d'une étape importante qui permet de mesurer ce qu'on appelle l'acquis communautaire).

La Commission a développé durant les dernières années une base de données appelée ASMDEE qui reprend la situation concernant la transposition dans tous les Etat membre de toutes les directives européennes en vigueur.

la DG Marché intérieur s'est, elle aussi, attelée à la tâche de suivre de près l'application du droit communautaire. Elle établit chaque année, au mois de juillet, le "Tableau d'affichage du Marché intérieur" qui constitue un système de référence utile pour la mesure du déficit de transposition.

Reconnaissant les difficultés que peuvent éprouver les Etats membres, la Commission a entamé des actions en vue de renforcer la coopération préventive. un projet de Recommandation de la Commission sur la transposition des directives est en préparation, rassemble un ensemble de suggestions de bonnes pratiques en vue de faciliter une transposition correcte et dans les délais des directives.

V – Situation en Belgique

Un Commissariat pour les Affaires européennes (devenu entre-temps un Secrétariat d'Etat aux Affaires européennes) a été créé en Belgique en 1998. Un réseau de coordonnateurs européens s'est graduellement structuré. Une base de données a été créée. De nouvelles mesures en vue d'améliorer la structure existante et de lui donner un caractère permanent. vont être mises en place.

VI – Danemark

L'importance accordée au pouvoir législatif dans ce pays transparaît nettement dans les procédures de transposition du droit européen. Il semble aussi accorder une grande importance à l'ancrage européen du pays.

le processus qui mène à l'adoption des normes de droit européen dans l'ordre juridique national danois se fait de manière décentralisée, chaque ministère étant responsable devant le Parlement des directives entrant dans sa compétence. L'élément clé est le mandat que doit obtenir du Parlement le Ministre qui sera, in fine, le porte-parole du pays au sein du Conseil des Ministres européen dans les discussions finales qui aboutiront à la publication d'une directive européenne.

Il est important, de souligner aussi que le processus de transposition, au Danemark, est considéré comme entamé dès qu'une proposition de directive est mise à l'agenda du Conseil des Ministres européen.

En ce qui concerne le contrôle de l'application du droit européen,, les procédures en manquement sont, au contraire, traitées de façon centralisée. Un Comité des Affaires juridiques est chargé du contentieux avec les Institutions européennes, Le rôle du Parlement est ici moins

important. Le secrétariat du Comité (assuré par le Ministère de la Justice) coordonne alors l'affaire jusqu'à un éventuel recours devant la Cour de justice européenne, assisté alors par des avocats.

VII – Espagne

La procédure de transposition commence en Espagne avec la publication de la directive. Elle est centralisée et dirigée par le Ministère des Affaires étrangères, Secrétariat d'Etat aux Affaires européennes.

Un premier examen est fait par le MAE en vue de déterminer le ministère responsable de la transposition. Un point de contact est désigné dans chaque département. On distingue entre ministère responsable et ministère compétent. Une étape importante est celle de la notification de l'attribution au ministère responsable, de la directive à transposer.

Chaque ministère responsable rend compte, par un rapport hebdomadaire, de l'état d'avancement de la transposition. Le MAE prépare chaque semaine un rapport à la Commission générale des Secrétaires d'Etat et sous-secrétaires d'Etat sur l'avancement des directives.

Un organe politique se trouve donc fonctionnellement inséré dans le processus de transposition et la volonté politique peut s'exercer rapidement et concrètement si la nécessité s'en fait sentir.

Pour assurer un suivi efficace des transpositions, une base de donnée, bâtie autour d'une fiche d'identité de chaque directive, a été conçue et organisée de manière à pouvoir fournir de nombreuses informations importantes pour la gestion du suivi de la transposition des directives.

un autre service du MAE est chargé de coordonner les procédures en manquement d'Etat. Ce service identifie le problème et l'organisme administratif responsable qui donne son avis et des éléments de réponse. Le MAE, en tant que responsable des relations diplomatiques rédige et transmet la réponse finale.

Si une procédure en manquement abouti à un recours de la Commission devant la Cour de justice, c'est alors le Corps des Avocats d'Etat qui est saisi. En pratique, l'avocat d'Etat attaché au MAE demandera le dossier administratif et se chargera de préparer la défense de l'Espagne.

VIII – Conclusions

Implication étroite du pouvoir législatif danois dans les négociations de directives, décentralisation des procédures d'un côté, implication étroite du pouvoir exécutif espagnol, procédure centralisée de l'autre.

On l'a vu, pour obtenir un bon résultat en matière de transposition du droit communautaire, il n'y a pas une recette miracle. Il semble même que tous les moyens soient bons pour y parvenir, pourvu qu'il y ait la volonté politique.

Mon projet de stage a été formalisé en janvier 2004. Lorsque j'ai commencé mes entrevues avec les fonctionnaires responsables à la Commission, en avril, une des premières choses qui m'a été signalée est que la Commission mettait la dernière main à une "Recommandation de la Commission sur la transposition des directives du Marché intérieur dans le droit national". Il considéraient par conséquent avec beaucoup de sympathie qu'une initiative telle que la mienne, venant d'un Etat membre, leur confirme ainsi de la part de ces derniers l'existence d'un souci réel d'améliorer la situation.

Par ailleurs, en Belgique, une note au Conseil des Ministres de la Secrétaire d'Etat aux Affaires européennes du 26 avril 2004 a présenté les nouvelles initiatives prévues en vue de "rendre le réseau des coordinateurs européens plus performant, afin de travailler de manière pro-active dès le moment où la Commission européenne formule une proposition de directive et d'accorder une attention particulière la circulation de l'information".

C'est dire combien j'ai été heureux de découvrir la convergence entre le sujet de mon stage et les préoccupations du moment aux niveaux belge et européen.

Etude comparative de la politique de formation et de développement de l'organisation

Vallaeys Philippe

Lieu de stage : Government of Ireland - Department of Finance, Dublin

J'ai effectué mon stage en Irlande dans le « Department of Finance ». Mon choix a été motivé par mon intérêt pour la formation et par l'abondante littérature relatant les effets des programmes de modernisation implémentés par le gouvernement irlandais. Par ailleurs, le fait que le « Department of Finance » avait subi une profonde réforme en 1996 avec la création d'une division centrée sur la formation et le développement des fonctionnaires irlandais ont constitué un argument supplémentaire dans le choix de mon lieu de stage.

Pour rappel, le but de mon stage était d'opérer une étude comparative de la politique de formation et de développement de l'organisation au sein du « Department of Finance » irlandais (structure, implémentation de la politique de formation et de développement de l'organisation) en vue d'apporter à la cellule de projet 'Opérationnalisation de la division formation' du service d'encadrement P&O du SPF Finances un ensemble de bonnes pratiques provenant d'une organisation étrangère.

Le « Centre for Management and Organisation Development » (CMOD) a été constitué en vue fournir une approche unifiée et coordonnée des services de support et de conseil aux différentes administrations dans les domaines du développement et de la gestion du personnel, des services TIC, du développement de l'organisation et des services de gestion. A cette fin, le Centre vise à assurer que les services fournis soient complémentaires en rencontrant les besoins des différentes administrations. La mission du Civil Service « Centre for Management & Organisation Development » se résume comme suit : « *En partenariat avec l'ensemble des administrations, atteindre les niveaux les plus élevés de performance, d'efficacité et d'efficience dans la fonction publique* ».

Historiquement, les services publics irlandais ont subi depuis la fin des années '80, une série impressionnante de programmes de réformes successifs. Ces réformes ont également marqué l'histoire du Centre for Management & Organisation Development.

<i>Année</i>	<i>Programme</i>	<i>Objectif</i>
1987	Sustaining Progress (SP)	Politique de soutien au progrès
1994	Strategic Management Initiative (SMI)	Développement national par un service public de qualité et efficace
1996	Delivering Better Government (DBG)	Meilleure qualité des services publics et réforme du fonctionnement des administrations
1997	Freedom of Information (FOI)	Accès au public à tout dossier administratif
1999	Programme for Prosperity and	Développement d'une politique GRH dans les

	Fairness	administrations
2003	Sustaining Progress 6th édition	Bien-être individuel et politique de rémunération du secteur public et privé

Le CMOD regroupe cinq entités qui ont chacune leur spécificité. L'une d'entre elle s'occupe essentiellement de formation : formation générale (formation certifiée, nouvelles initiatives, formation en général), les langues étrangères et langue irlandaise (Gaeleagras). Quant aux autres, elles développent une vision ainsi qu'une gestion interdépartementale en matière de développement de l'organisation et des services TIC pour l'ensemble des administrations irlandaises (gestion du budget, contrôle, partage des processus, consultance, développement de nouvelles technologies, politique e-gov, ...)

Lors de mon stage, quatre thèmes principaux se sont dégagés :

- La formation et la politique RH du 'Department of Finance : le rôle de soutien du 'Department of Finance', et en particulier celui du CMOD, en matière de gestion de la formation et du développement à un niveau interdépartemental.
- Le guide des compétences : Performance Management Development System (PMDS) : une meilleure performance individuelle permet d'assurer une meilleure qualité du service au citoyen sur base d'un système d'évaluation et de développements des compétences
- Le plan d'actions du CMOD : Assurer une culture d'apprentissage continu qui contribue à un personnel fortement motivé, dynamique, flexible et sensible à la réalisation des objectifs professionnels et à la fourniture de services de haute qualité au citoyen.'
- Etat d'avancement de certains points du plan d'actions : l'accueil des nouveaux fonctionnaires, l'intelligence émotionnelle, l'évaluation de l'efficacité et du coût de la formation, le projet pilote e-learning, l'établissement d'une stratégie de formation et de développement, les responsabilités des managers de ligne, ...

Mon stage m'a permis de tirer plusieurs enseignements :

- la mise en place d'une stratégie de formation et de développement : son importance, sa structuration, ses objectifs permettent de clarifier les rôles de chacun avec une attention particulière pour certains points (analyse des besoins, valeur de la formation en matière de transfert, importance de la formation sur le poste de travail, programme de formations interactives, importance du blended-learning, soutien des formations post-scolaires, ...)
- la notion d'intelligence émotionnelle : l'art du leadership dans un réseau humain lié à la connaissance de soi et de l'impact sur les autres, la saine gestion de ses émotions, le désir profond de réussite et d'accomplissement et la capacité à gérer ses relations
- l'accueil des nouveaux fonctionnaires : une adéquation entre la formation et les besoins du terrain pour assurer la motivation et la performance de la nouvelle recrue.

- l'évaluation de la formation : une mesure de l'efficacité et des coûts de formation. Un objectif à atteindre de 4% de la masse salariale annuelle est un objectif minimum à respecter
- l'e-learning : le projet e-learning dépend de la cellule formation du CMOD et respecte une approche interdépartementale
- l'évaluation de la performance : une administration performante est basée sur une évaluation des performances individuelles avec en filigrane le besoin de développement des compétences et l'implication du manager de ligne

En conclusion, réaliser un stage dans une administration à l'étranger s'est avéré une expérience unique et une source d'enrichissement à plus d'un titre.

Plusieurs éléments ont contribué à la réussite de mon stage :

- accueil parfaitement assuré par l'organisation et son personnel
- encadrement et suivi qualitatif avec un esprit d'ouverture et de collaboration
- alternance des formes d'information (formation, interview, présentation, workshop, ...) et des types d'intervenants intérieurs et extérieurs (experts et formateurs)
- compréhension de l'environnement, des objectifs et de la stratégie en matière de politique de formation et de développement
- grand apport en matière de connaissances et d'expérience en matière d'approche stratégique et managériale
- écoute des interlocuteurs rencontrés lors des échanges de points de vue et des comparaisons entre administrations belges et irlandaises
- possibilité d'utilisation de certaines pratiques irlandaises dans le projet de l'opérationnalisation de la division formation au SPF Finances.

Les Communautés de pratique et l'accompagnement de processus de gestion des connaissances

Vandecavey Bernard

Lieu de stage : swITch, Bruxelles

I – Organisation d'accueil

swITch s.a.
Brussels National Airport
B-1930 Zaventem – BELGIUM

II – Sujet

Processus de partage de l'information au sein d'une organisation, notamment par la mise en place de communautés de pratiques.

Défi : choisir une société de service ICT – soit un terrain relativement propice à un certain « déterminisme technologique » qui accompagne souvent le processus de gestion des connaissances tout en mettant l'accent sur les aspects indispensables d'accompagnement, notamment en matière de gestion des ressources humaines.

III – Présentation de la société

La société swITch opère essentiellement comme unité opérationnelle de support ICT pour l'aéroport de Bruxelles national. Fondée en 1996, la société trouve son origine dans le projet de construction du nouvel terminal passager de l'aéroport en 1994.

Après la création de la société BIAC, en 1998, swITch endosse le rôle de département ICT unique pour BIAC.

IV – Contenu et déroulement du stage

L'analyse de pratiques de soutien, orientées utilisateurs internes, a porté entre autres sur les dimensions stratégiques, la communication et la sensibilisation.

A la fois stage d'observation et de confrontation d'expériences, notamment par la participation, en tant qu'observateur, à un certain nombre de réunions – dont celles de communautés de pratique –, ainsi qu'une participation active à un processus de mise en place d'un nouvel outil, par la réalisation d'une enquête interne auprès d'un certain nombre de collaborateurs de swITch : un premier temps du stage a alors été consacré à la confection d'un questionnaire « sur mesure » puis à une série d'interviews avec certains managers et 17 employés. S'en est suivi un travail d'analyse de ces données avec, comme outputs :

- des éléments pouvant aider à la « customisation » du projet codox
- une contribution au buy-in des acteurs de par leur participation active au processus
- une présentation destinée à la communauté de pratique, pilote du projet

V – La gestion des connaissances chez swITch

Dans une première phase, l'accent est mis sur la problématique liée à l'engagement d'un nombre important de nouveaux employés. Dans ce contexte, les questions primordiales sont notamment :

- quelles informations sont manquantes ?
- quelles informations sont-elles nécessaires pour le nouvel employé ?
- qui est intéressé d'apporter aide et soutien ?

Les objectifs assignés s'articulent donc clairement autour des possibilités données au personnel de trouver rapidement réponse aux questions qui se posent et de la conservation, de l'enrichissement et de l'utilisation d'une mémoire partagée dans l'entreprise. Des contacts entre « volontaires » se mettent en place sous la houlette d'un coordinateur et d'un expert externe ainsi qu'avec le soutien manifeste du management qui joue un rôle de sponsor manifeste.

Le rôle des outils techniques est, à ce stade, limité et il est fait appel à des solutions classiques (e-mails, disques réseaux, ...)

La deuxième étape du processus de gestion des connaissances met en jeu la première communauté de pratique instaurée au sein de la société. Dans le sillage de ce premier réseau, se met ensuite en place une opération de repérage des savoirs techniques en fonction de différents domaines ; il s'agit ici également d'une démarche en relation directe avec la constitution d'une taxonomie.

A noter que l'évolution intervenue a fait de la communauté de pratique d'origine (« TopCop ») un organe actif dans le domaine du coaching et du design organisationnels.

De ces travaux sont notamment issus l'intranet de la société, qui se voit attribuer une fonction d'être un service au service des collaborateurs, l'accent étant mis sur des rubriques telles que « Who's Who, How do I, decisions, tools, knowledge, Search functionality, ...

La dernière étape en date est marquée par deux éléments importants :

- d'une part, la désignation officielle d'un « knowledge manager »
 - chargé de coacher et de stimuler les communautés de pratique,
 - propriétaire et garant de la taxonomie de l'organisation,
 - responsable de la désignation des propriétaires de savoir et des réseaux
 - ainsi que surveillant permanent de l'adéquation et du développement des outils au service de la gestion des connaissances,
- d'autre part, l'orientation vers un outil intégrant un maximum de possibilités, dans les domaines de content management mais aussi de collaboration et le choix de LiveLink déjà utilisé en partie dans l'organisation (produit qui est également utilisé dans les ecommunities au sein de la fonction publique fédérale belge). La mise en place de cet outil prend le nom de code de projet CoDox.

VI – « Lessons learned »

- l'importance du phénomène de culture dans l'organisation et ses implications concrètes
- la nécessité d'un management sponsor et unanime
- la mutation du savoir et la notion d' « intelligence collective »
- un ensemble de facteurs critiques de succès précis pour l'implémentation de projets de gestion des connaissances
- conseils en matière de pilotage
- une définition précise des rôles et responsabilités
- la perspective des enjeux fondamentaux tels que valeur du savoir, savoir et pouvoir, ...
- les quatre défis majeurs auxquels le démarrage de communautés de pratique doit répondre : défi organisationnel, communautaire, technique et personnel : la création d'un « safe context » pour favoriser le partage
- Ce qu'on pourrait appeler les dix commandements à l'attention des membres d'une communauté de pratique.

VII – Conclusion

Quelle morale tirer de cette histoire ?

Un grand nombre de leçons certes mais au travers de chacune d'entre elles, un fil rouge émerge : la nécessité de placer le savoir, les compétences et les connaissances au cœur du management de l'organisation. Et un constat qui sera devenu une lapalissade pour le lecteur du présent rapport : une démarche de gestion des connaissances ce sont d'abord des personnes, des rôles, des processus, une taxonomie, ... et seulement après, et bien après, des outils techniques.