

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La police fédérale en 2022 :

**Son identité, sa structure, sa politique de gestion
des compétences et ses implications sur
l'organisation**

Auteure : Magali Vanheghe

Promoteur : Matthieu de Nanteuil

Lecteur : Guilhem Bascle

Année académique 2021-2022

Master 60 en sciences du travail

Remerciements

*Je désire adresser tous mes remerciements aux nombreuses personnes
qui, de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce mémoire
clôturant une aventure haute en émotions.*

*À mon promoteur, Monsieur Matthieu de Nanteuil, merci pour son
accompagnement et ses judicieuses remarques qui m'ont guidé tout au
long de mon écriture.*

*À Monsieur Guilhem Bascle, pour le temps qu'il consacre à mes
réflexions en tant que lecteur.*

À mes différents interlocuteurs pour leur partage de connaissances.

À Aurélie, Julie et Virginie pour la relecture de ma dissertation.

*Enfin, à mon compagnon et mes deux enfants, sans qui je n'aurais pu
arriver jusqu'ici aujourd'hui.*

Votre amour et votre patience m'ont été indispensables jusqu'au bout.

Merci...

Table des matières

Introduction.....	- 1 -
Chapitre 1 : Concepts et définitions.....	- 3 -
1.1 Quelques chiffres	- 3 -
1.2 Définitions.....	- 4 -
1.2.1 Le membre du personnel civil.....	- 4 -
1.2.2 Le membre du personnel opérationnel	- 4 -
1.3 L’aspect formation	- 5 -
1.3.1 La formation des membres opérationnels.....	- 5 -
1.3.2 Le plan de formation et de compétences	- 6 -
1.3.3 Les différents trajets de formation	- 7 -
1.3.4 Les formations : en phase avec 2022 ?	- 8 -
Chapitre 2 : Le développement de l’organisation policière	- 10 -
2.1 Structure et organisation de la police.....	- 10 -
2.2 Les réformes.....	- 10 -
2.2.1 Les réformes passées.....	- 10 -
2.2.1.1 La réforme de 2001	- 10 -
2.2.1.2 La réforme de 2007	- 11 -
2.2.1.3 L’optimalisation de 2014	- 12 -
2.2.2 Les réformes en cours et à venir	- 13 -
2.2.2.1 Une nouvelle procédure de recrutement et de sélection	- 13 -
2.2.2.2 Le modèle finlandais : un exemple ?	- 13 -
Chapitre 3 : Compétences et gestion de compétences	- 15 -
3.1 La notion de compétences.....	- 15 -
3.2 La compétence individuelle	- 16 -

3.2.1	Le savoir.....	- 16 -
3.2.1.1	Le savoir du personnel opérationnel	- 16 -
3.2.1.2	Le savoir du personnel civil	- 17 -
3.2.2	Le savoir-faire.....	- 17 -
3.2.2.1	Le savoir-faire du personnel opérationnel	- 17 -
3.2.2.2	Le savoir-faire du personnel civil	- 18 -
3.2.3	Le savoir être.....	- 18 -
3.2.4	Les compétences émotionnelles.....	- 19 -
3.2.5	Le savoir-résoudre	- 19 -
3.2.5.1	Le savoir-résoudre du personnel opérationnel	- 19 -
3.2.5.2	Le savoir-résoudre du personnel civil	- 20 -
3.2.6	Les compétences à posséder	- 20 -
3.3	La compétence collective.....	- 20 -
3.3.1	Les éléments de la compétence collective	- 20 -
3.3.2	Notre capacité à influencer la compétence collective.....	- 22 -
3.4	La compétence organisationnelle.....	- 22 -
3.5	La gestion des compétences ou GPEC.....	- 23 -
3.5.1	Caractéristiques de l'organisation.....	- 23 -
3.5.1.1	Les configurations structurelles	- 23 -
3.5.1.2	Les différentes organisations	- 24 -
3.5.1.3	Les structures organisationnelles classiques.....	- 25 -
3.6	La genèse de la gestion de compétences.....	- 27 -
3.6.1	Définition du concept de gestion de compétences.....	- 28 -
3.6.2	La gestion des compétences, une affaire de ressources humaines ?	- 28 -
3.6.3	Gestion de compétences ou GPEC ?.....	- 29 -
3.7	La gestion des compétences au sein de l'organisation policière.....	- 30 -

Conclusion - 32 -
Bibliographie..... - 34 -

Introduction

Au courant des années 1980 et 1990, plusieurs drames ont secoué la nation belge. Les tueries du Brabant, le drame du Heysel et l'affaire Dutroux vont se révéler être les principaux déclencheurs de la modification du système judiciaire mais également du paysage policier.

Le 1^{er} janvier 2001 naît la police intégrée, structurée à deux niveaux, qui va rassembler les trois anciennes entités que sont la gendarmerie, la police judiciaire et la police communale.

La gendarmerie, le pendant militaire (jusqu'en 1992 où la démilitarisation a eu lieu) de ces trois corps de police a été créé en 1876 et comptait seize mille membres du personnel avant la fusion de 2001. Elle effectuait des missions de police judiciaire et administrative sur l'ensemble du territoire belge.

La police communale est fondée en 1836 et avait à son actif dix-huit mille travailleurs. Son domaine de compétence concernait principalement les missions de police administrative du territoire de la commune.

La police judiciaire elle, est fondée au début du vingtième siècle au sortir de la première guerre mondiale (1919) et avait comme objectif principal la lutte contre la criminalité organisée. Elle se trouvait sous l'autorité directe du parquet et l'on dénombrait mille six cents policiers judiciaires avant la réforme des polices.

Par ce très bref résumé, nous pouvons déjà détecter les premiers indices de dysfonctionnements qui ont amené à la réforme des services de police. En effet, si au fil du temps, des corps de police différents ont été créés, les missions précises à accomplir de chaque « pilier » se sont finalement retrouvées sous la compétence d'un autre et le risque de voir certaines tâches et objectifs se télescoper ont finalement eu lieu. « La réforme n'a certes pas remédié à tous les maux dont souffrait l'appareil policier belge depuis des décennies. Elle constitue toutefois un progrès incontestable à plusieurs niveaux. » (De Valkeneer, 2016, p.7). Le 13 août 1996, Marc Dutroux est arrêté dans le cadre de l'enquête de la disparition de plusieurs enfants. Quelques jours plus tard, Sabine et Laetitia sont libérées tandis que les corps de Julie, Mélissa, An, Eefje entre autres sont retrouvés enterrés sur la propriété de Marc Dutroux ou celle de ses complices. Le système policier belge déjà bien vacillant voit là ses derniers jours émerger. En effet, la commission d'enquête parlementaire conclura que l'échec de l'enquête est à imputer aux divers dysfonctionnements des services de police et de la Justice.

Le choix d'une réforme totale est enfin sérieusement envisagé et est entériné par l'adoption de la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux.

Le titre IV de cette loi dénommée « Dispositions communes » définit entre autres la distinction entre le cadre opérationnel et le cadre administratif et logistique.

Les membres du cadre administratif et logistique possèdent un statut bien spécifique. Sous celui-ci nous retrouvons dorénavant le personnel civil ainsi que les anciens militaires.

Ceux qui sont surnommés les « CALogs » n'ont en principe pas de compétence policière et ne sont censés qu'exécuter des missions d'appui pour les membres opérationnels.

Si la réforme de 2001 est la plus retentissante que l'on ait connue jusqu'aujourd'hui, elle n'est pourtant pas la seule.

En vingt ans, la police intégrée, structurée à deux niveaux, a déjà subi d'importantes modifications de sa structure et se trouve aujourd'hui très certainement à un tournant décisif en matière de gestion de personnel.

Si la volonté initiale à la fin des années nonante était de refondre les différents corps en un seul pour simplifier sa structure et améliorer la collaboration entre tous ses membres, cette réforme (suivie des autres) a impacté l'organisation dans ses plus profonds fondements.

Peut-on dire aujourd'hui que les objectifs fixés des années auparavant ont été atteints ? La police d'aujourd'hui est-elle plus « compétente » ?

Dans le cadre de cette dissertation, nous tenterons à travers l'analyse de la littérature scientifique, des textes légaux ou encore de la documentation interne à la police intégrée, structurée à deux niveaux, de répondre à la problématique suivante : « *Dans quelle mesure les réformes et optimisations successives depuis vingt ans ont-elles eu un impact sur les collaborateurs, le cadre hiérarchique et la gestion de compétences de cette organisation ? Quel avenir attend ces membres tant du cadre opérationnel que civil ? La police se retrouve-t-elle à un carrefour où sa politique en gestion de compétences la positionnera dans le monde du vingt et unième siècle ?* ».

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de chacun, nous avons décidé de structurer notre paper en débutant par une partie qui définira tous les concepts importants rencontrés dans le cadre de notre travail, Ensuite, nous nous pencherons sur les changements que vit la police fédérale depuis vingt ans. Nous nous attarderons également sur ce que sont les compétences et la gestion de compétences. Enfin, nous terminerons par élaborer nos différentes pistes de réponses aux questions soulevées dans notre problématique.

Chapitre 1 : Concepts et définitions

Afin de mieux comprendre les tenants et aboutissants de l'organisation policière, il nous semble important de commencer par une mise en place théorique de certains concepts qui définissent la police intégrée, structurée à deux niveaux et qui permettront à nos lecteurs de cerner les multiples subtilités qui existent chez cet employeur de plus de cinquante mille personnes.

1.1 Quelques chiffres

La police intégrée, structurée à deux niveaux, naît donc le 1^{er} janvier 2001 et comprend comme son nom l'indique deux entités, la police fédérale et la police locale.

A sa création, la police fédérale comptait 9.971 membres opérationnels et 2.051 membres « CALogs ». Vingt ans plus tard on dénombre 11.021 fonctionnaires de police et 3.379 membres du personnel civil.

Du côté de la police locale, nous recensons aujourd'hui 31.855 fonctionnaires de police et 6.388 membres du personnel civil pour 26.793 membres opérationnels et 3.624 membres « CALogs » à sa création.

Il est intéressant d'observer l'importante différence en matière d'engagement de personnel opérationnel et civil en l'espace de vingt ans.

Si l'on constate une évolution positive dans les deux types de carrière, nous remarquons à l'aide ce graphique qu'elle est plus importante chez les travailleurs du cadre administratif.

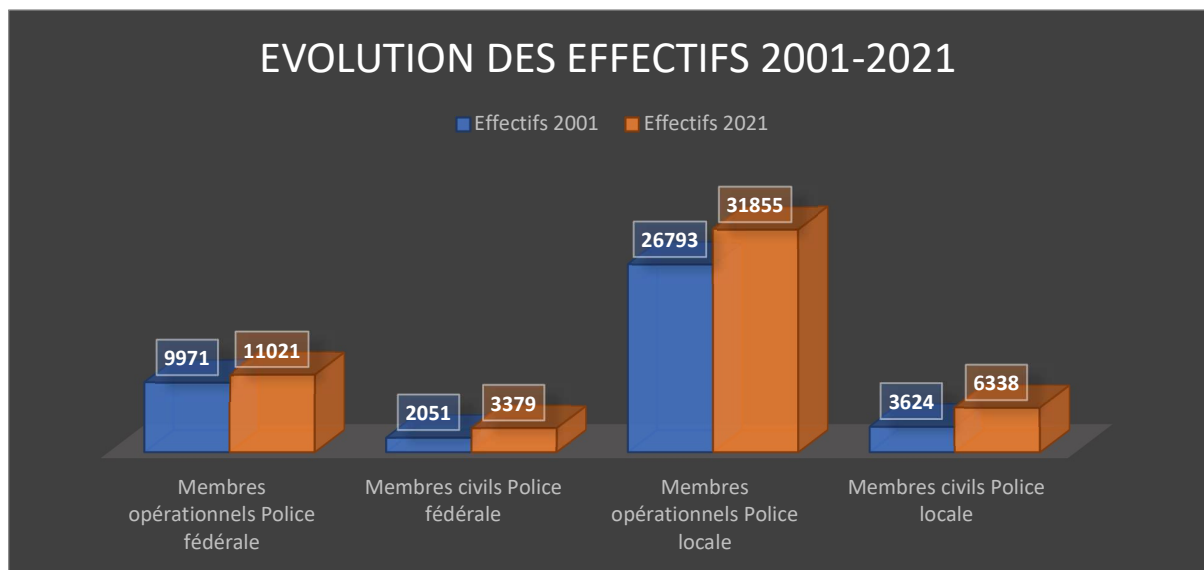


Figure 1 : Représentation de l'évolution des effectifs police intégrée, structurée à deux niveaux

1.2 Définitions

1.2.1 Le membre du personnel civil

Le membre du personnel faisant partie du cadre administratif et logistique également appelé « CALog » n'a pas de compétences de police sauf, dans certaines circonstances, où ils ont une compétence de police limitée qu'ils exercent dans le cadre d'une fonctionnalité spécifique. Par exemple : les laborantins de la police technique et scientifique, les personnes aveugles ou malvoyantes travaillant dans les chambres d'écoute de la police fédérale, etc.

Les compétences demandées lors de leur sélection et engagement se limitent donc dans nonante neuf pourcents des cas à de stricts critères administratifs et linguistiques.

Il est à noter que l'on retrouve d'importantes différences entre les deux types de profils dès le recrutement et la sélection. Pour ne citer que ces exemples, le personnel administratif doit être ressortissant et donc posséder la nationalité belge ou européenne tandis qu'un membre opérationnel doit obligatoirement être Belge ; un travailleur du cadre opérationnel subira de manière systématique des entretiens avec des psychologues lors d'une commission de sélection avant de pouvoir être admis dans une des écoles de police, tandis que pour le personnel administratif un simple examen médical de base suffira, etc.

S'il existe des différences, nous retrouvons cependant bon nombre de similitudes entre les membres du personnel civil et opérationnel. Ceci concerne principalement les possibilités de mobilité vers d'autres postes, les modes d'évaluations, les types et nombres de jours de congés, une grande partie du statut pécuniaire, etc.

La volonté politique étant de créer un esprit de corps (dans le but de ne pas reproduire les dysfonctionnements des années 1980 et 1990), les statuts ont été pensés pour correspondre un maximum à la réalité du terrain tout en maintenant certains critères différenciés nécessaires comme indiqués ci-dessus et développés plus en avant.

1.2.2 Le membre du personnel opérationnel

Avant même de pouvoir intégrer une académie de police, il faut que chaque candidat réponde à un certain nombre de critères qui sont éliminatoires. Si certains de ceux-ci sont donc communs avec l'engagement des membres du personnel du cadre civil, ceux qui diffèrent sont plus contraignants mais également révélateurs des critères minimums que doivent présenter les postulants. Si un des critères n'est pas rempli, le dossier introduit sera automatiquement refusé. Nous faisons référence ici par exemple, à l'obligation d'être en possession d'un permis de conduire, au fait d'être de nationalité belge, de ne faire l'objet d'aucune interdiction de port d'armes, de ne pas refuser d'en faire l'utilisation ou encore de s'engager à porter l'uniforme

réglementaire.¹ Une fois que le dossier « administratif » a été validé, le candidat est admis aux épreuves de sélection tant intellectuelles, que physiques ou psychologiques. Toutes ces étapes ont pour but d'écrémer un maximum le nombre de candidats qui seront admissibles dans les écoles de police réparties dans tout le pays. L'aspirant policier devra donc suivre une formation comprenant des matières diverses telles que du droit, des cours de conduite, des cours de maîtrise de la violence, etc. Ces aspirants doivent également passer par la phase obligatoire de stage et enfin par les examens qui, en cas de réussite, les enverront soit en zone de police soit au sein d'une unité de la police fédérale pour prendre leur poste (quel que soit le niveau). En effet, si chaque personne désirant être engagée comme membre opérationnel doit passer par cette étape de formation, celles-ci ne sont pas automatiquement identiques. Comme pour les membres du personnel administratif, le recrutement prend en considération le niveau de diplôme atteint par le postulant. Si la majorité des étudiants qui rentrent à l'académie nationale de police sont des jeunes personnes en possession du CESS, il existe également une part de postulants en reconversion professionnelle qui peuvent dès lors être en possession d'un diplôme d'études supérieures ou universitaires.

1.3 L'aspect formation

1.3.1 La formation des membres opérationnels

Les quatorze grades existants² au sein de la police intégrée, structurée à deux niveaux, sont repris sous cinq cadres distincts : le cadre des agents de police, le cadre de base, le cadre moyen, le cadre des officiers et les niveaux administratifs. Qui dit différents cadres implique différents types de formation suivis par les membres opérationnels. Il paraît logique que l'aspirant inspecteur ne suive pas les cours de gestion de risques ou de management du même niveau de difficulté que les aspirants commissaires. Mais pourrait-on suivre cette même logique dans le sens inverse ou doit-on partir du principe que, par exemple, le commissaire divisionnaire passant son brevet de direction est passé par toutes les étapes de formation précédentes (d'aspirant inspecteur à aspirant commissaire) et est donc au fait de tout ce qui aura été étudié et mis en application par ses collaborateurs. Comme exprimé plus en avant, des personnes aux cursus universitaires qui exerçaient un emploi dans le privé ou qui faisaient partie des membres du personnel du cadre civil en tant que niveau A, peuvent donc accéder après réussite de leur formation à des places de commissaire.

¹ art. IV.I.4 à IV.I.6 PJPoI

² Voir annexe 1 reprenant la description des quatorze grades et niveaux existants

Nous soulevons ici une des premières pistes de recherche que notre problématique cherche à mettre en lumière : la qualité des cursus externes à la police sont-ils de suffisante qualité pour permettre à un collaborateur civil d'accéder à un poste « opérationnel » sans expérience du terrain ?

Avant d'aborder ce point, il nous semble tout d'abord primordial d'explicitier plus précisément quel est le contenu des formations que suivent les membres opérationnels en définissant le tronc commun et en mettant également en évidence les principales différences.

1.3.2 Le plan de formation et de compétences

Il existe un catalogue de quatre cent dix formations disponibles pour les membres du personnel de l'organisation policière. Celles-ci sont un panel varié où l'on retrouve des formations de police administrative et judiciaire, des formations se référant à la gestion de la circulation, à la maîtrise de la violence, etc.

Dans ce catalogue, nous retrouvons également des cours qui sont dispensés aux membres du personnel civil, mais la proportion est assez faible (environ une soixantaine sur la totalité du catalogue).

Les candidats à la fonction de policier qui ont réussi la phase de recrutement sont donc versés dans une formation dite de base.

Celle-ci est disponible pour le cadre de base (agents de police), le cadre moyen (inspecteurs), le cadre moyen spécialisé (inspecteur principal) et le cadre officier (commissaire). Il existe bien un tronc commun entre toutes ces formations de base mais nous remarquons forcément nombre de différences également³.

Dans ce tronc commun, nous retrouvons e.a. la déontologie et l'étude des statuts, la fonction de police, la communication, l'approches de situations spécifiques, etc.

Au plus nous évoluons vers des formations de management ou top management, au plus les modules se spécialisent. Dans la même logique, la formation de base de commissaire requiert un minimum de 1.100 heures de formations et de 240 heures de stage tandis que, pour un aspirant inspecteur principal, ces chiffres seront revus à la baisse d'environ quarante pourcents (750 heures de formation et 4 semaines de stage).

Comme expliqué ci-dessus, les membres du personnel civils peuvent également opter pour un changement de carrière au sein de la police sur base du diplôme d'études le plus haut obtenu.

³ Exemples des programmes de formation en annexe 2a et 2b

Ceux-ci ne doivent pas suivre le cursus de base qui doit être suivi par tout membre opérationnel mais ont accès à une formation accélérée également nommée « Formation préparatoire ». Celle-ci brosse toutes les matières vues en formation de base du cadre moyens mais en beaucoup moins de temps. Pouvons-nous dès lors conclure que l'on considère que ces aspirants inspecteurs principaux ou commissaires intégreront plus vite les matières enseignées normalement sur 750 heures ? Vraie ou fausse bonne idée ? Faisons-nous confiance aux cursus de Haute Ecole ou d'université pour façonner en amont la capacité d'apprentissage de ces collaborateurs ?

1.3.3 Les différents trajets de formation

Il existe différentes sortes de formations au sein de la police intégrée, structurée à deux niveaux, qui sont obligatoires ou non dans la carrière des collaborateurs.

1. Les formations de base

Ce sont les formations que tout candidat aspirant (quel que soit le grade) doit suivre pour pouvoir être membre opérationnel de la police.

2. Les formations de promotion

Uniquement accessibles aux membres opérationnels de la police, elle permet aux officiers (commissaires principaux) détenant une ancienneté d'au moins sept ans de postuler au trajet « Brevet de direction ». En cas de réussite, les candidats deviendront commissaires divisionnaires, le plus haut grade existant au sein de la police intégrée, structurée à deux niveaux.

3. Les formations fonctionnelles

Celles-ci ont pour but d'acquérir des compétences professionnelles spécifiques qui peuvent s'avérer nécessaires à la bonne exécution d'une mission qui sera exécutée dans l'emploi spécialisé occupé ou à occuper⁴.

Elles sont dispensées aux membres du cadre opérationnel et du cadre administratif.

Il s'agit par exemple de formation d'évaluateur, de personne de confiance, plongeur, spécialiste en maîtrise de la violence, en technoprévention, ...

⁴ Liste des emplois concernés en annexe 3

4. Les formations continuées

Ces formations font partie du plus large éventail proposé à tous les collaborateurs et sont très variées (communication, management, outils informatiques, etc.). Petite particularité à noter : si celles-ci sont accessibles à tout public, elles donnent droit à une évolution dans la carrière barémique des membres opérationnels.

5. Les formations externes

L'employeur fournit également la possibilité à tous les collaborateurs de suivre des cours en externe pour peu qu'ils n'existent pas en interne (dans une société privée ou via le centre de formation des services publics fédéraux) et que le supérieur hiérarchique ait donné son accord préalable.

Si la formation est payante, une intervention de l'employeur peut parfois être octroyée moyennant que celle-ci rentre dans le cadre de la fonction du demandeur.

6. Les formations certifiées

Si celles-ci n'existeront plus à partir du 30 septembre 2022, elles avaient pour objectif de développer certaines compétences plutôt administratives des collaborateurs « CALogs ». Des conditions d'accès en termes d'ancienneté et une prime annuelle financière en étaient les principales composantes.

1.3.4 Les formations : en phase avec 2022 ?

Si les formations ont été mises en place à partir de la création de la fusion de la police, pour mettre chaque membre du personnel opérationnel au même niveau de connaissance, voire d'expertise, celles-ci ont le mérite d'être mises à jour de manière régulière et ce pour coller un maximum à l'actualité.

Nous pouvons par exemple citer ici les nouvelles formations qui s'organisent avec pour objectif de mieux réagir aux actes de terrorisme que ce soit dans la gestion de l'arrestation et de l'interrogatoire ou les cursus concernant la gestion de l'information ou de l'utilisation des réseaux sociaux.

Ce qui pose cependant question, c'est la durée du temps de formation. Comme indiqué dans les points précédents, un aspirant inspecteur⁵ suivra une année de formation théorique et pratique avant de prendre un poste effectif (sous conditions de réussite aux divers examens), mais est-

⁵ Nous nous concentrons sur ce type d'aspirant car c'est l'échantillon le plus représentatif au niveau des écoles de police (sur 2.302 étudiants prévus pour les années 2024 à 2028, 1.500 suivront la formation d'inspecteur).

ce réellement assez ? A l'heure d'aujourd'hui, une formation d'une année prépare-t-elle à la réalité du terrain qui est de plus en plus mouvante et exigeante ?

Il devient opportun dans le monde que nous connaissons actuellement et qui devient de plus en plus intransigent vis-à-vis de l'autre et de son image, de se questionner sur les pistes d'amélioration qui s'offrent à nous tant en matière organisationnelle qu'éducationnelle.

Chapitre 2 : Le développement de l'organisation policière

2.1 Structure et organisation de la police

La police intégrée, structurée à deux niveaux, est une organisation de la sphère publique qui doit obéir aux objectifs et injonctions de deux ministères, à savoir le ministère de l'Intérieur et le ministère de la Justice.

Si comme explicité dans l'introduction, la police que l'on connaît aujourd'hui est assez jeune, elle trouve ses fondements dans la création de l'Etat Belge.

La sphère publique implique un cadre régi par des lois, des arrêtés royaux et ministériels.

Cette situation implique, par exemple, que la hiérarchisation est une des composantes principales de la structure. Les fonctions et compétences qui y sont liées sont donc normées.

Si l'organisation a été « refondée » en 2001, elle a cependant dû subir des réajustements nécessaires au travers des années.

2.2 Les réformes

2.2.1 Les réformes passées

La police est faite de réformes multiples depuis sa création afin de se « moderniser » ou du moins de s'adapter le plus possible aux situations du monde actuel. Mais il est nécessaire de se questionner sur quel(s) pan(s) de l'organisation ces réformes se portent, quels sont les objectifs à court, moyen et long terme et quelles sont les éventuelles influences sur les compétences des membres du personnel.

Il sera important de détenir ces informations pour connaître les tenants et aboutissants de ces différentes phases, déterminer quelles seront les implications financières, humaines, logistiques sur l'institution mais encore comprendre la vision que l'Etat souhaite voir se réaliser dans un avenir plus ou moins proche.

Afin de mieux appréhender l'identité de la police telle qu'on la connaît aujourd'hui, nous proposons d'analyser de manière plus approfondie trois des réformes les plus importantes que la police ait connu depuis sa création.

2.2.1.1 La réforme de 2001

Comme indiqué brièvement dans l'introduction, nous avons été témoins à la fin des années nonante de la plus grosse réforme des services de police jamais organisée jusqu'ici. Une refonte complète de l'organisation policière et du système judiciaire est initiée par la loi du 7 décembre 1998. Celle-ci a pour objectif de créer une seule structure policière et donne naissance à la

police intégrée, structurée à deux niveaux. Elle n'est donc pas une police unique mais se divise en deux parties à savoir la police fédérale et la police locale. L'une comme l'autre conserve sa propre identité, ses propres organes de gestion, ses propres missions, etc. Cependant, la réforme revêt toute son importance dans le caractère intégré de cinq domaines :

1. Le recrutement et la sélection
2. Une formation unifiée
3. Un statut unique
4. Une procédure de mobilité unique
5. L'existence d'un seul code de déontologie

L'unicité dans ces cinq domaines était d'une importance primordiale afin d'effacer les défaillances du passé mais aussi de faciliter le travail de chaque membre de l'organisation.

Nous intéressant plus particulièrement à l'organisation de la police fédérale pour cette analyse des réformes, il est également à noter que lors de la refonte de la structure en 2001, l'organisation fédérale comptait un commissariat général et cinq directions générales (de la police administrative, de la police judiciaire, de l'appui opérationnel, du personnel et des moyens matériels). L'un des objectifs premiers était la rationalisation des entités policières, mais l'on constatera que malgré cette volonté, la mise en place effective allait être plus compliquée que cela. Au vu de l'ampleur des modifications et nouveautés à apporter dans l'organisation n'aurait-il pas été plus judicieux de procéder à celles-ci par étapes ?

2.2.1.2 La réforme de 2007

Six ans après la création de la nouvelle organisation et avec un certain recul acquis, une nouvelle réforme décide de la simplification de la structure. La principale conséquence est la fusion entre les directions d'appui et de gestion aux directions opérationnelles. L'ancienne direction du personnel se retrouve désormais dirigé par la même personne qui a comme responsabilité la gestion de l'appui opérationnel et des moyens et du matériel.

Ceci implique que désormais les domaines de recrutement, sélection, formation et mobilité sont sous la coupe d'un(e) seul(e) dirigeant(e). Il sera plus aisé de suivre une vision unique que de mettre d'accord trois ou quatre managers voulant optimiser ses propres résultats.

2.2.1.3 L'optimisation de 2014

En 2014, le gouvernement déclare dans ses accords⁶ que « *la police doit être organisée de manière efficace, orientée sur le travail policier et avec plus de bleu en rue* ».

Les objectifs annoncés sont la décentralisation de toutes les tâches qui peuvent l'être, l'amélioration de l'offre d'appui aux zones de police locales et enfin un dégagement maximal de la capacité pour les missions opérationnelles. Une nouvelle réorganisation s'amorce dans le même temps d'ailleurs que la réforme du système judiciaire. Il était ainsi primordial que cette optimisation au niveau de la police se déroule en même temps et sur les mêmes bases que la mise en place des nouveaux arrondissements judiciaires. La police fédérale devant répondre à l'autorité du ministre de l'Intérieur et du ministre de la Justice. On réalise qu'après un peu moins de quinze ans, nous ne réitérons pas les erreurs du passé en prenant des décisions contradictoires pour les deux entités.

La volonté d'orientation sur le métier policier se traduit par une uniformisation de la formation policière. Il existe en 2014 l'académie nationale de police qui possède son école principale à Bruxelles et ses quatre autres campus en divers localisations en Flandre et en Wallonie. La décentralisation des tâches qui peuvent l'être concernent également l'aspect formatif. Ceci implique que désormais toutes les provinces posséderont leur propre campus avec leur propre personnel formateur. Il devient donc primordial que des contrats d'excellence soient établis entre toutes les structures, que des mesures de contrôle soient mises en place mais surtout qu'une base commune en matière de formation soit entérinée.

Cela s'est traduit par la création d'un socle de compétences défini par le niveau central diffusé de manière contrôlée à tous les établissements de formation.

En d'autres termes, les dossiers d'agrément qui seront enseignés aux aspirants seront les mêmes pour tous. Il n'est plus question qu'un cours dispensé à Liège ne soit pas le même qu'à Bruges.

Les collaborateurs administratifs ne sont pas laissés pour compte dans cette optimisation. Les formations certifiées⁷ sont désormais calquées sur celles existants dans les autres services publics fédéraux. Elles seront finalement abandonnées huit ans plus tard.

⁶ Le chapitre concernant les services de police sont repris en annexe 4

⁷ Type de formation qu'un membre du cadre administratif et logistique peut suivre après un temps de présence minimum et qui lui donne accès en cas de réussite à une prime financière annuelle

L'Etat entend ainsi non seulement uniformiser (et améliorer) le niveau de compétences de ses policiers mais aussi mettre sur un pied d'égalité tous ses travailleurs civils.

2.2.2 Les réformes en cours et à venir

Si nous analysons la ligne du temps depuis la création de la police intégrée, structurée à deux niveaux, nous notons l'existence d'un cycle de six à sept ans entre chaque réforme.

Et une nouvelle fois ceci se vérifie.

2.2.2.1 Une nouvelle procédure de recrutement et sélection

Dans les accords de gouvernement de 2014, il est fait mention de « *l'évaluation du système actuel de recrutement, et le cas échéant de son ajustement pour aboutir à des procédures souples, de qualité et rapides [...]* ».

Il faudra attendre l'arrêté royal du 11 juillet 2021, pour qu'une optimisation du système de recrutement et de sélection soit effective.

Celle-ci représente une réelle renaissance dans les procédures que doivent suivre les postulants (tant opérationnels qu'administratifs) à l'organisation policière et concerne quasiment toutes les étapes à suivre dès l'intérêt du candidat jusqu'à l'exercice de sa fonction⁸.

Il est question de renouvellement dans la rédaction et publication des offres d'emploi, dans les épreuves de sélection, dans les solutions proposées en cas d'échec ou encore dans la possibilité qui est laissée au futur collaborateur d'introduire sa candidature pour un poste précis, un vrai rapprochement avec le monde actuel.

2.2.2.2 Le modèle finlandais : un exemple à suivre ?

Le 20 juin 2022, la ministre de l'Intérieur Annelies Verlinden s'exprimait dans la presse⁹ à la suite d'un audit mené par la Cour des Comptes.

Le rapport d'enquête mené dans les dix¹⁰ écoles est accablant.

Si les pistes énoncées dans les accords de gouvernement de 2014 étaient bien claires (contrats de gestion pour les différentes écoles, un contrôle qualité effectué par l'Inspection générale de

⁸ Voir le schéma récapitulatif « La nouvelle procédure de sélection » en annexe 5

⁹ Article complet en annexe 6

¹⁰ Il est fait référence ici à dix écoles, car l'académie nationale de police qui compte cinq campus n'est considérée que comme une seule et même entité.

la police, financement fédéral, ...), huit ans plus tard, il semble que l'organisation soit bien loin d'atteindre les objectifs exprimés.

Sont pointés notamment : le manque de qualité ou la divergence des formations enseignées, la disparité des moyens matériels ou des subventions accordées aux écoles, l'absence totale de contrôle qualité (faute de ressources suffisantes), etc.

Une des solutions proposées par la ministre de tutelle est l'allongement de la durée de formation mais reste à déterminer si ce projet est viable tant en termes de contenu que de budget.

Le modèle finlandais semble retenir toute son attention.

Le fonctionnement de la « Police University College » ressemble très fortement à ce que l'on rencontre dans nos propres hautes écoles ou universités.

Le cursus¹¹ se déroule sur trois ans et le diplôme s'obtient moyennant la réussite de crédits de cours théoriques, de cours optionnels, d'un stage et d'une thèse mais il est également possible de prolonger en suivant un master pour intégrer des postes à responsabilités que ce soit au sein de la police ou d'autres agences gouvernementales. Il est possible que la Cour des comptes ait mis en lumière que sans investissements financiers, le développement des compétences des collaborateurs n'était pas possible.

¹¹ En annexe 7 : Description du cursus « Bachelor of Police services »

Chapitre 3 : Compétences et gestion de compétences

3.1 La notion de compétences

Dans son ouvrage « Management des compétences » (2018), Dietrich nous explique que la notion de compétences émerge dans un contexte de crise, à la suite du choc pétrolier de 1973.

En effet, dans le milieu des années 1970, on constate le déclin et ensuite la fin des « Trente Glorieuses ». Les pays et les entreprises font face à de nombreux déséquilibres macroéconomiques, et l'on réalise dès lors un déficit énorme de la compétitivité de ceux-ci. Les organisations (essentiellement celles de l'industrie) prennent conscience que le manque d'investissement dans les qualifications de leur personnel associé à leur mode de gestion du travail ne peut continuer si elles ont la volonté de rebondir.

L'heure de la réflexion est arrivée afin de déterminer avec le plus de précision possible quel avenir se dessine pour les organisations à travers leur stratégie et leur personnel.

La notion de compétence est en train d'émerger dans l'esprit des entrepreneurs et des lignes managériales.

Selon le Dictionnaire de notre temps (1992), la compétence est définie dans le langage courant comme suit : « *Connaissance, expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour bien en juger* ».

Le Petit Robert l'interprète comme « *Une connaissance approfondie, reconnue qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières* ».

Si l'on sort de cette approche purement théorique, et que l'on s'intéresse à l'interprétation qu'en donnent des intervenants professionnels, des consultants en management ou encore des enseignants dans les matières de psychologie ou de ressources humaines, à la notion de connaissance s'ajoutent des termes tels que savoir-faire, capacités d'action, organisation structurée, prise d'initiative ou encore situation professionnelle.

Il est à noter également que lors d'un groupe de travail dirigé par le SPF Stratégie et Appui (2018) étudiant la gestion des compétences au sein de l'Administration Fédérale la définition suivante a été donnée : « *Une compétence est un ensemble cohérent d'aptitudes, d'attitudes et de connaissances qui s'expriment dans un comportement observable et qui ont une valeur prédictive pour l'accomplissement efficace d'une fonction/d'un rôle précis(e).* »

Nous pouvons dès lors mettre en évidence de ces diverses définitions et concepts clés trois tendances importantes qui sont : les connaissances, les capacités et nos attitudes face aux situations.

Autrement dit, au travers de la psychologie du travail et de son interprétation de la littérature scientifique francophone : le savoir, le savoir-faire et le savoir être.

3.2 La compétence individuelle

Ces trois concepts de compétences sont complétés par les notions de compétences émotionnelles et le savoir-résoudre.

Nous entendons désormais approfondir ce que sont ces cinq catégories au travers des explications que Dejoux (2008) nous invite à explorer dans son ouvrage et de transposer celles-ci dans l'organisation qui nous occupe, à savoir la police intégrée, structurée à deux niveaux.

3.2.1 Le savoir

Il s'agit ici des connaissances théoriques que nous apprenons lors de nos divers cursus, apprentissages et formations. Ces connaissances représentent la base des savoirs essentiels.

Il nous semble intéressant dans ce premier cas de faire la distinction entre le personnel opérationnel et le personnel du cadre logistique et civil étant donné que les attentes dans le domaine du savoir peuvent diverger.

Il est à noter d'une part que les savoirs usuels minimum (appris lors de la scolarité) sont évalués au cours de la phase de recrutement pour tous les postulants. La présentation des différents diplômes obtenus n'est pas suffisante pour obtenir un emploi au sein de la police.

D'autre part, les tests cognitifs à passer lors de la phase de recrutement sont les mêmes que l'on postule pour un emploi du cadre opérationnel ou du cadre civil. Il existe toutefois une équivalence de niveau (renvoi vers le tableau en annexe 1).

3.2.1.1 Le savoir du personnel opérationnel

Tout futur policier, quel que soit son grade, doit détenir un minimum de connaissances théoriques dans le domaine juridique, la structure de l'organisation, la déontologie, le règlement statutaire et administratif qui le concerne, la politique de communication, etc.

Ces connaissances de base indispensables sont dispensées à chaque aspirant par des chargés de cours experts en leur domaine.

Elles sont enseignées sous forme de modules, ce qui induit que l'échec de l'un de ceux-ci exige le passage d'un examen de rattrapage pour s'assurer de l'intégration de la matière avant la mise en place du personnel sur le terrain.

En fonction du grade visé par l'aspirant (agent de sécurisation, inspecteur, inspecteur principal, commissaire ou commissaire divisionnaire), les attentes en connaissances théoriques sont évidemment de plus en plus hautes, multiples et pointues.

3.2.1.2 Le savoir du personnel civil

Ici aussi, toute personne postulant un emploi du cadre logistique et civil doit détenir un minimum de connaissances en fonction du niveau et parfois du poste pour lequel il se présente.

Premièrement, les tests cognitifs à passer présentent des niveaux de difficulté différents en fonction que l'on veuille être recruté pour un poste de niveau A (universitaire), B (Bachelier), C (CESS), ou D (sans diplôme).

Deuxièmement, si la place à pourvoir est dite « spécialisée¹² », un diplôme correspondant exactement à la fonction recherchée sera exigé.

Enfin, troisièmement, un tronc commun d'acquis minimum requis est établi par niveau.

De manière plus claire, il n'est pas demandé le même niveau d'expression écrite à un membre du personnel de niveau A ou de niveau D.

3.2.2 Le savoir-faire

Le savoir-faire correspond à la mise en pratique de nos connaissances théoriques. Cette mise en application permet de comprendre le pourquoi de l'utilité de nos acquis, et tend souvent à les entretenir voire à les améliorer.

3.2.2.1 Le savoir-faire du personnel opérationnel

Pour les travailleurs du cadre opérationnel, la transformation des acquis théoriques en actes pratiques est d'une haute importance, tant pour la sécurité du policier que pour celle du citoyen. En effet, dans le cas par exemple d'une arrestation ou d'un contrôle routier, les actes posés par les policiers doivent être irréprochables pour limiter un maximum des dégâts psychiques ou physiques.

Toutes ces opérations doivent se dérouler dans le respect du cadre juridique, de l'individu et des valeurs qui entourent l'organisation policière.

¹² Un emploi est dit spécialisé pour le cadre civil lorsqu'il concerne un poste IT, comptable ou encore de secrétariat de direction. Cette liste est non-exhaustive. En annexe 3 sont repris tous les postes concernés.

3.2.2.2 *Le savoir-faire du personnel civil*

Il serait tentant de croire que l'impact du savoir-faire des membres du personnel du cadre civil a une moindre importance puisqu'après tout l'on pourrait penser qu'il n'y a pas d'incidence directe entre les objectifs de ceux-ci et le travail des collègues opérationnels.

Pourtant, si l'on met de côté l'aspect purement 'travail de terrain', le policier ne peut se passer des compétences apportées par ses collègues remplissant des tâches administratives.

L'achat de matériel que le membre opérationnel utilisera sur le terrain passe par l'élaboration de budgets, par la passation de marchés publics, par l'achat en lui-même, par la gestion de stock, par la gestion des infrastructures mises à disposition de tous les travailleurs de la police intégrée, structurée à deux niveaux.

Il est donc tout aussi primordial que les acquis soient entretenus et transformés en compétences pratiques de manière efficiente pour éviter tout impact négatif sur l'opérationnalité de l'organisation.

3.2.3 *Le savoir être*

Ici, nous abordons la manière dont nous nous comportons, dont nous interagissons avec le monde extérieur de manière générale.

Cette compétence est dans notre cas primordiale, et doit être idéalement acquise de manière naturelle, tant par les collaborateurs opérationnels ou civils.

En effet, tout membre du personnel doit être exemplaire dans l'image qu'il renvoie de lui-même ou de son comportement car il est l'image de l'organisation.

Du fait de la visibilité que les médias (entre autres) donnent aujourd'hui à la police, le comportement de chacun doit être irréprochable, et afin d'aider ses collaborateurs à l'être, l'organisation aiguille ceux-ci au travers des valeurs basées sur les dispositions reprises dans le code de déontologie qui sont de manière concise les suivantes :

- *Respecter et s'attacher à faire respecter les droits et libertés individuels ainsi que la dignité de chaque personne, spécialement en s'astreignant à un recours à la contrainte légale toujours réfléchi et limité au strict nécessaire ;*
- *Être loyal envers les institutions démocratiques ;*
- *Être intègre, impartial, respectueux des normes à faire appliquer et avoir le sens des responsabilités ;*
- *Être animé et faire montre d'un esprit de service caractérisé par la disponibilité, la qualité du travail, la recherche de solutions dans le cadre de nos compétences, la mise*

en œuvre optimale des moyens adéquats, le souci du fonctionnement intégré des services de police ;

- *Promouvoir les relations internes fondées sur le respect mutuel et contribuer au bien-être sur les lieux de travail.*

Ces valeurs communes sont parfois complétées par d'autres en fonction de la complexité ou de la précision des missions à remplir.

3.2.4 Les compétences émotionnelles

Les compétences émotionnelles sont représentées par notre capacité à gérer nos relations avec autrui. Toujours d'après Dejoux (Dejoux, 2008, p. 15), cette catégorie de compétences serait déterminante pour la réussite individuelle. *« Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, [...] à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement ».*

Si ces compétences sont évidemment importantes pour tout le monde car elles permettent de bien « vivre » en société, il est toutefois plus que nécessaire que les collaborateurs qui sont sans cesse en contact avec le public les maîtrisent. En effet, un membre opérationnel doit pouvoir faire preuve de recul lors d'interventions délicates, doit être capable de garder son calme et sa sérénité face à la potentielle agressivité d'autrui, etc. A ceci, nous pouvons également ajouter l'importance que cette compétence revêt également pour les membres de la ligne hiérarchique (tant au niveau du personnel opérationnel que civil) car en plus de devoir être fonction d'exemple, la gestion de l'humain est une des attributions de tout manager dans l'organisation.

3.2.5 Le savoir-résoudre

Enfin, le savoir-résoudre, comme son nom l'indique, est la capacité que nous possédons de manière plus ou moins développée à réagir dans des contextes qui sortent de notre cadre de référence. S'il est tentant de comparer cette compétence à l'improvisation, il faut pourtant que celle-ci soit maîtrisée par tous les collaborateurs.

3.2.5.1 Le savoir-résoudre du personnel opérationnel

La capacité de réagir à des situations nouvelles est indispensable pour les travailleurs du cadre opérationnel. En effet, même si ceux-ci réalisent habituellement le même type de missions, une intervention n'est pas l'autre, il est impossible de prévoir à l'avance la réaction du ou des intervenant(s) faisant face à la police.

C'est pourquoi, en plus d'un savoir-résoudre développé, le collaborateur doit idéalement dans le même temps entraîner son savoir-faire. En effet, au plus le travailleur a acquis des réflexes,

au plus lors d'une intervention à risque accru ou générant beaucoup de stress, celui-ci sera plus amène de réagir de manière correcte et optimale.

3.2.5.2 *Le savoir-résoudre du personnel civil*

S'il peut à nouveau paraître moins important pour le personnel civil de posséder cette compétence, en réalité elle peut être très utile lorsque ces collaborateurs doivent trouver des solutions en urgence pour que leurs collègues opérationnels puissent continuer à effectuer leurs missions sereinement (nous entendons ici, par exemple : la recherche de solutions lorsqu'il manque du matériel indispensable à la réalisation des tâches quotidiennes, la priorisation budgétaire, ...).

3.2.6 Les compétences à posséder

Dans une vision d'un monde parfait, le membre du personnel devrait posséder toutes les compétences précédemment citées au niveau maximum. Toutefois, nous sommes bien au fait que ceci est une utopie. Il serait donc intéressant dans le cadre d'un management efficient de détecter quels sont les compétences à améliorer, à maximiser ou celles qui vont demander un simple « entretien ».

3.3 La compétence collective

3.3.1 Les éléments de la compétence collective

Après nous être intéressé à la compétence individuelle que chaque collaborateur devrait présenter, il nous semble logique d'ensuite aborder ce qu'est la compétence collective et quelle influence celle-ci peut avoir sur l'organisation qui nous occupe présentement.

L'auteur (Dejoux, 2008, p.20) nous indique que la compétence collective représente « *la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement et un but à atteindre* ».

A nouveau, nous proposons de transposer ces éléments dans l'organisation étudiée afin que ceux-ci soient clarifiés.

La représentation commune :

Bien que l'on pense en premier à l'aspect vestimentaire qui est commun du fait de l'obligation de porter l'uniforme réglementaire en fonction de son poste, il y a aussi les points communs tels que le matériel qui est parfois identique (armement), la visibilité du matériel (striping des

voitures ou moto d'intervention), ou encore le signalement des infrastructures (enseigne lumineuse).

Un référentiel commun :

Tous les membres du personnel (tant opérationnels qu'administratifs) travaillent avec les mêmes programmes informatiques (tout le monde ne possède pas en revanche les mêmes autorisations et accès) et des procédures strictes ont été mises en place, de telle manière à ce qu'un membre opérationnel travaillant à la zone de police d'Arlon suive de manière identique les étapes de son collègue travaillant à Anvers pour le même type d'intervention.

Cet exemple est tout aussi valable pour les travailleurs du cadre civil. En effet, une personne responsable de la gestion de stock dans la province du Hainaut suivra un process similaire qu'un collaborateur en charge de la même fonction à Bruges.

Un langage partagé :

Tant sur le terrain que dans les bureaux, des expressions linguistiques connues de tous circulent. Force est de constater que dans une organisation d'environ cinquante mille personnes, cette caractéristique est indispensable. Cela permet une meilleure compréhension de tous mais diminue aussi le temps de compréhension qui doit parfois être le plus court possible et ce pour des questions d'opérationnalité ou de sécurité publique.

Une mémoire collective :

C'est sans doute l'élément qui est le plus difficile à imposer de manière concrète. Le partage de connaissances repose avant tout sur la bonne volonté de tout un chacun.

Les rivalités ont parfois la dent dure, dans l'attitude de certains collaborateurs plus âgés, il subsiste parfois d'anciens conflits entre piliers (comme expliqué dans l'introduction), et chez certains collègues plus jeunes, on peut constater un manque de bonne volonté quant au partage des savoirs et connaissances et ce parfois dans le seul but de mieux se positionner par rapport à la hiérarchie.

Enfin, lorsque des collaborateurs sont pensionnés et qu'un nouvel engagement est prévu pour le remplacer (ce qui n'est pas toujours le cas), le remplaçant arrive souvent trop tard, ce qui implique qu'il n'y a pas de réelle transmission de savoirs entre les deux personnes.

Un engagement :

C'est à nouveau une caractéristique qui est compliquée à « manipuler » mais il nous semble que ceci vaut pour la plupart des organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Toutefois, le métier de policier est un métier que l'on fait habituellement par conviction, par sens du devoir.

Un but à atteindre :

Le principal but à atteindre pour les collaborateurs de la police intégrée, structurée à deux niveaux, est compliqué à déterminer. En effet, si l'on pense tout d'abord à la sécurité de la population, il nous vient aussi la diminution de la criminalité, l'amélioration de la relation policier-population, et ceci au travers d'une baisse des coûts, mais aussi d'un meilleur équipement fourni aux collaborateurs opérationnels nécessaire pour leur propre sécurité.

3.3.2 Notre capacité à influencer la compétence collective

Si ces éléments représentent une excellente piste de recherche quant à notre pouvoir individuel sur le collectif, ceux-ci nous amènent également à réaliser que dans une organisation telle que la police intégrée, structurée à deux niveaux, ce pouvoir n'est clairement pas entre les mains de chaque individu mis à part.

Il est primordial qu'une certaine cohésion existe, par exemple au travers des organisations représentatives des travailleurs (syndiqués ou non) qui s'exprimeront d'une même voix ou en tout état de cause, d'une manière plus collégiale.

S'il est logique que certaines décisions soient prises au niveau du top management ou de la politique, la prise en compte de la réalité du terrain reste plus qu'indispensable.

3.4 La compétence organisationnelle

Nous arrivons finalement à la troisième et dernière compétence qui est à prendre en considération dans la gestion des compétences.

Celle-ci est définie comme suit par Dejoux (Dejoux, 2008, p. 23) « *La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielle afin d'élaborer les activités de la firme* ».

Cette compétence pourrait être considérée comme la compétence mère qui regroupe les deux premières et qui grâce aux différentes ressources (financière, technique et immatérielle), permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs de performance.

A nouveau, ici le terme de performance est à prendre avec du recul, étant donné que pour les collaborateurs opérationnels il n'y a pas d'objectif chiffré à atteindre. Le but premier de ceux-ci restant la sécurité de la population cela ne peut se traduire, comme pour les entreprises marchandes, en chiffre d'affaires à atteindre.

Mais la compétence organisationnelle a toutefois son importance car sans la mise à disposition du budget annuel (négocié par le ou la ministre de l'Intérieur lors des divers Conseil des Ministres), il ne pourrait y avoir d'investissements dans l'opérationnalité de la police. En cela sont compris, l'acquisition de matériel, la gestion de l'infrastructure, l'engagement de personnel, la formation continuée de celui-ci, etc.

3.5 La gestion des compétences ou GPEC

Après avoir expliqué les différentes notions de compétences et la naissance-même de cette « nouveauté », il est intéressant de désormais interpréter ce qu'est la gestion des compétences au sein de notre organisation et de déterminer quelle influence la GPEC a eue sur l'institution. Celle-ci étant quelque peu spécifique, nous proposons de débiter ce point par une analyse structurelle de l'organisation policière.

3.5.1 Caractéristiques de l'organisation

Comme explicité ci-dessus, la police intégrée, structurée à deux niveaux, est une organisation faisant partie du secteur non-marchand.

L'organisation du travail et des tâches, la définition des objectifs à atteindre et les moyens qui y sont alloués entre autres sont donc des éléments qui se gèrent totalement différemment que dans une entreprise du secteur marchand ou d'une entreprise privée.

En effet, dans l'organisation qui nous occupe, la recherche de profits n'est aucunement un but à atteindre. De cette caractéristique primordiale, nous pouvons d'ores et déjà deviner que la gestion des compétences ne se définira probablement pas sur les mêmes bases. Toutefois comme nous le verrons plus en avant, la responsabilité de celle-ci restera entre les mains des personnes les plus amènes de la maîtriser, à savoir les ressources humaines.

Si nous avons déterminé de quel secteur notre institution fait partie, il nous reste à expliquer quelles sont les caractéristiques principales qui la définissent et quels impacts celles-ci auront l'organisation du travail et la gestion des compétences qui y est liée.

3.5.1.1 Les configurations structurelles

Sarnin (2016) reconnaît comme tant d'autres qu'Henri Mintzberg est un auteur prolifique qui a énormément contribué à l'actualisation des structures des organisations et à la « *synthèse des*

travaux sur les caractéristiques formelles des organisations. La typologie proposée met en relation les caractéristiques structurelles des organisations et les facteurs explicatifs des formes prises par celle-ci » (Sarnin, 2016, p.67).

Henri Mintzberg en arrive à déterminer cinq « configurations structurelles¹³ » : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la forme divisionnalisée et l'adhocratie.

La configuration qui concerne notre propre cas est la bureaucratie professionnelle. Ses principales caractéristiques sont, premièrement, la complexité du travail induisant que ce sont les qualifications des travailleurs qui vont être standardisées et non pas les tâches elles-mêmes. Ceci se vérifie complètement dans notre organisation. Effectivement, si un cadre nécessaire est donné aux opérateurs pour effectuer leur travail de terrain (respect d'un certain nombre de procédures), c'est surtout sur la haute qualification de leurs compétences que l'on compte. C'est par exemple pour cette raison que les modules de formation sont édictés par un niveau central mais que le contenu lui-même est identique qu'il soit dispensé dans l'académie provinciale du Hainaut ou du Limbourg. Deuxièmement, l'on constate une décentralisation forte surtout au niveau de la prise de décision. A nouveau, cette caractéristique est vérifiée du fait de la hiérarchisation très importante qui existe mais également que les décisions stratégiques sont prises par le plus haut niveau de pouvoir au vu de leurs connaissances pointues. Enfin troisièmement, la bureaucratie professionnelle est idéalement adaptée à des « *environnements stables et à un travail complexe, difficilement prévisible* ».

3.5.1.2 Les différentes organisations

Sarnin (2016) nous indique également que Sainsaulieu et son équipe ont « *plus récemment [...] au travers d'une analyse secondaire de résultats d'enquêtes proposé la typologie suivante : les organisations « rationnelles » où le travail est très divisé, parcellisé, standardisé, et encadré par de nombreuses règles¹⁴* » (Sarnin, 2016 p. 69).

Les différents qualificatifs cités correspondent en tout point à la méthode de fonctionnement que suit la police intégrée, structurée à deux niveaux.

On y observe une grande division du travail (tant pour le cadre opérationnel que civil), les tâches sont parcellisées (l'existence de grades et de niveaux implique que chacun doit accomplir des missions équivalentes à son niveau de connaissance et n'est pas censé sortir de ce

¹³ Description complète des configurations structurelles en annexe 8

¹⁴ En annexe 9 sont repris les autres types d'organisation défini par la typologie de Sainsaulieu

« cadre »), les procédures sont standardisées (que ce soit lors des formations ou de l’accomplissement des tâches journalières) et la fonction même du travailleur de l’institution est strictement encadrée par des statuts, arrêtés ministériels et royaux, etc.

3.5.1.3 Les structures organisationnelles classiques

Neysen (2016) nous explique à l’aide de schémas qu’il existe trois types de structures dans les structures organisationnelles classiques.

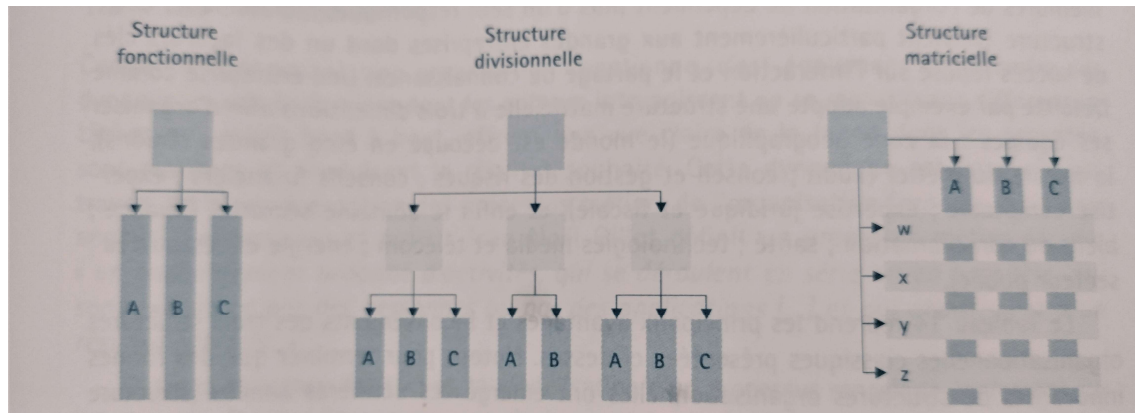


Figure 2 - Les structures organisationnelles classiques

La structure fonctionnelle

C’est la structure la plus centralisée. La direction est unique et dirige chaque pilier de manière exclusivement verticale. On peut en déduire qu’il n’y a aucune collaboration entre ces différents piliers et donc aucun échange direct entre les membres des piliers A, B et C.

Selon Neysen (2016), ce type de structure s’adapte « parfaitement » aux organisations de taille moyenne.

La structure divisionnelle

Si l’on constate que ce schéma est assez similaire au premier, on remarque également que l’autorité n’est plus détenue par un seul niveau mais est plus décentralisée. Ceci nous indique que chaque division bénéficiera de plus d’autonomie. Les différentes directions joueront donc un rôle de coordination important en plus de leur fonction décisionnelle.

Ce modèle est semble-t-il adapté au monde hospitalier, aux universités ou encore aux ONG.

La structure matricielle

Cette dernière est plus complète car elle allie l’horizontalité et la verticalité des responsabilités, de la communication, et de l’accomplissement des objectifs.

Ce type de structure serait idéal pour les multinationales, le secteur public ou encore des sociétés d'envergure très importante.

Neysen (2016) estimerait donc que la police fédérale devrait fonctionner selon le dernier modèle au vu du nombre de travailleurs et étant donné que l'institution fait partie du secteur public.

Si l'on observe l'organigramme publié récemment, l'organisation de la police (actuelle) se situe plutôt entre les caractéristiques de la structure divisionnelle et matricielle.

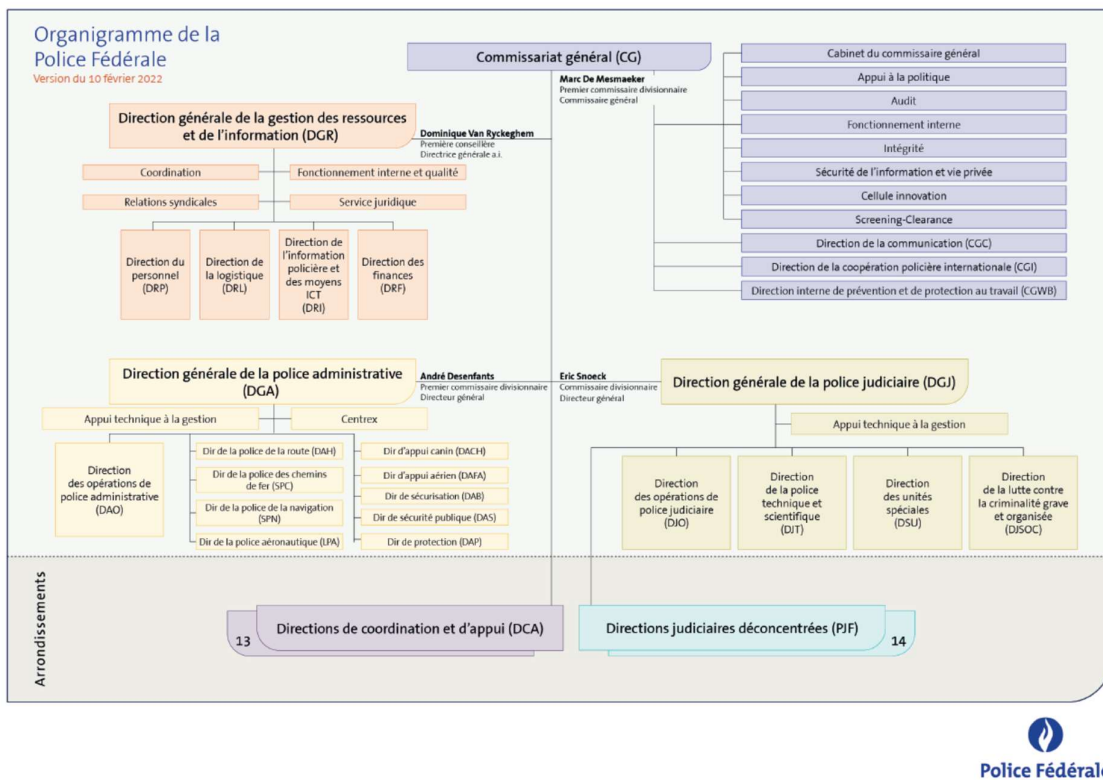


Figure 3 - Organigramme Police fédérale (version 2022)

En effet, depuis sa création et au travers des différentes réformes expliquées dans le chapitre 2, nous constatons que si la hiérarchisation reste un élément primordial dans la structure, l'organisation tend à se moderniser au travers d'une décentralisation des tâches et pouvoirs.

Si la police, au vu de la spécificité de son métier, ne peut se défaire ni de la configuration structurelle (bureaucratie professionnelle), ni de l'organisation rationnelle dans laquelle elle se trouve, elle démontre néanmoins que depuis vingt ans, elle souhaite continuer à évoluer.

Si bien sûr, cette évolution est imposée par les différentes décisions prises par le gouvernement, on ne peut décemment croire que ceci se fait sans la pleine collaboration du top management de la police.

Depuis le mandat de l'ancienne Commissaire Générale, Catherine De Bolle, en fonction de 2012 à 2018, la police s'inscrit dans une politique de gestion plus moderne, plus actuelle.

Le seul fait qu'une femme soit nommée au plus haut poste de la hiérarchie de la police fédérale est une preuve que le monde policier veut s'inscrire dans son temps.

La modernisation de l'image et de la structure de la police continue depuis à travers des modifications importantes dans la gestion de la communication et de ses moyens, le renouvellement des différents matériels, mais surtout dans sa gestion du personnel qui se fait désormais au travers de plans de personnel liés à des plans de formation.

Si ceux-ci ne sont pas encore systématiques dans toute la structure, la Direction de la Logistique¹⁵ (un des pans de la Direction générale de la gestion des ressources et de l'information) fait office de précurseur en la matière.

Si des plans de formations fédéraux existent bien, la « DRL » a procédé depuis maintenant deux ans à la cartographie complète des compétences liées aux différentes fonctions, et ce dans le but de déterminer les formations nécessaires au bon développement des connaissances théoriques et pratiques des membres du personnel.

3.6 La genèse de la gestion de compétences

Les différentes crises économiques des années 1970 et 1980 ayant fait prendre conscience aux dirigeants d'entreprise que leurs difficultés à sortir de ces crises étaient en partie dues à leur manque d'investissement en leurs collaborateurs, la mise en place d'une nouvelle stratégie était primordiale.

Dejoux (2008) nous explique que « *Les premières pratiques de gestion des compétences ont débuté dans les années 1980, dans des entreprises à la recherche d'innovation et matière d'organisation du travail.* » (Dejoux, 2008, p. 45).

Dans toute organisation, qu'elle soit privée ou publique, le département des ressources humaines est celui qui suit un membre du personnel du début à la fin de sa carrière en son sein. Ce sont les personnes ayant une fonction RH qui participent avec les managers ou les responsables hiérarchiques entre autres au recrutement, à la sélection, à la mise en place des systèmes d'évaluation, qui répondent aux questions concernant la rémunération, qui sont en lien avec les partenaires sociaux (qui ont depuis l'après-guerre de plus en plus voix au chapitre), etc.

¹⁵ Aussi surnommée la DRL

3.6.1 Définition du concept de gestion de compétences

Dietrich (2018) nous dit qu'en 2008 elle définissait le management des compétences comme « *un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise* » (Dietrich, 2018, p. 7).

Si cette définition semble facile à transposer dans les entreprises privées, l'interprétation dans une structure publique est plus complexe pour la première partie.

La performance et la création de valeurs sont des objectifs très peu quantifiables au sein de l'organisation policière, spécialement pour les collaborateurs opérationnels.

Ce qui en revanche est très intéressant et adaptable à la structure qui nous occupe, est la seconde partie et les termes qui y sont repris : manager les compétences, ressources internes.

Si l'on veut s'inscrire dans une ère de collaboration moderne, c'est en interne qu'il faut avant tout creuser, de l'échelon le plus bas au top management.

3.6.2 La gestion des compétences, une affaire de ressources humaines ?

Selon Durand (2020), la gestion des compétences fait partie des « cinq grandes familles d'activités, elles-mêmes composées de différents rôles et responsabilités qui constituent la gestion des ressources humaines ».

Il détaille quelques tâches remplies par la fonction ressources humaines :

- Le recrutement pour couvrir les besoins à court et moyen terme ;
- L'organisation du travail et des postes, la santé et la sécurité au travail ;
- La mobilité et la gestion des carrières et des évolutions professionnelles [...];
- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ;
- Etc.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences va donc plus loin qu'une politique de gestion de compétence. En effet, si la dernière agit principalement sur le présent, la GPEC induit une réelle vision du futur. Si les deux concepts sont l'affaire des ressources humaines, elle ne peut prendre toute la responsabilité sur ses épaules, l'intervention et la pleine collaboration de la ligné managériale est indispensable pour élaborer une vraie stratégie de gestion de compétences présente et future.

Dejoux (2008) indique que la GPEC poursuit trois directions complémentaires :

- *Lier les besoins RH à la stratégie de l'entreprise ;*
- *Anticiper les besoins en emploi et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles ;*
- *Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétences, [...]).*

Les objectifs sont de développer les compétences des collaborateurs mais aussi de faire grandir l'entreprise ou l'organisation.

Si les ressources humaines suivent effectivement les membres du personnel tout au long de leur carrière, il est impossible pour ce département de dessiner à lui seul la cartographie des compétences recherchées, attendues et objectivées.

La mise en place d'un système de gestion de compétences doit donc être réfléchi. Durand (2020) nous dit par exemple qu'il faut « *au préalable réfléchir de façon approfondie aux objectifs que l'on poursuit, [...] et donc au rôle que l'on veut voir jouer par les principaux acteurs de la vie de l'entreprise (Direction, encadrement, comité d'entreprise, organisations syndicales, salariés) autour des questions d'emploi* » (Durand, 2020, p. 326).

Nous savons désormais qu'il faut mettre en relation les cinq notions de compétences expliquées dans le chapitre précédent avec la stratégie fondamentale de l'entreprise.

Il est nécessaire de lier non seulement les compétences individuelles des collaborateurs, mais aussi leurs compétences collectives avec la compétence organisationnelle de la structure.

C'est le développement simultané des trois concepts qui permettra à la police d'atteindre ses objectifs stratégiques (imposés ou non par l'Etat).

3.6.3 Gestion de compétences ou GPEC ?

Avant de pouvoir débiter toute analyse concernant notre sujet, il nous semble primordial de définir dans quelle méthode de travail nous retrouvons la police.

Les différentes définitions et conceptualisations sont un point de départ pour déterminer dans quelle situation la police évolue.

Deux bases de réflexions s'ajoutent ici pour nous y aider.

Le SPF Stratégie et Appui a publié en 2018 les résultats d'un groupe de travail¹⁶ sur la gestion des compétences dans l'administration publique.

Y est défini la notion de gestion de compétences pour l'Etat fédéral : « *La gestion de compétences est un ensemble d'activités qui contribuent à réaliser la mission de l'organisation et à optimiser les prestations des collaborateurs, ainsi qu'à recruter et développer de manière optimale les compétences d'individus et d'équipes.* »

Dans le même temps, lorsque nous reprenons le phasage du processus de la GPEC expliqué par Dejoux (2008)¹⁷, nous remarquons l'existence de quatre étapes :

1. La phase d'étude : ici se pose les questions de pourquoi d'intégrer dans une telle méthode, comment, pour quels résultats, etc.
2. La phase d'action : durant cette étape, il y a une analyse du présent et une projection du futur
3. La phase d'évaluation : c'est la détermination des points à évaluer qui indiqueront si la réalisation des objectifs est en bonne voie ou non
4. La phase d'accord : étape finale du mécanisme, elle entérine (ou non) la décision de poursuivre le process avec les parties prenantes et les partenaires sociaux

Au vu des informations récoltées et analysées concernant notre sujet d'études, il nous semble assez limpide que la police se trouve actuellement plutôt dans une politique de gestion de compétences plutôt que dans une GPEC.

3.7 La gestion des compétences au sein de l'organisation policière

La police fédérale a comme nous avons pu le constater dans le second chapitre beaucoup évolué ces dernières années. Mais qu'en est-il de sa politique de gestion de compétences ?

Si dès la naissance de la nouvelle organisation, une simplification des statuts et une harmonisation des compétences ont été évoquées, il aura fallu attendre les accords de gouvernement de 2014 pour qu'il soit mis noir sur blanc que les projets établis treize ans auparavant n'avaient toujours pas pris forme.

Si la police intégrée, structurée à deux niveaux, n'a plus fait face aux mêmes dysfonctionnements qu'à la fin de vingtième siècle (preuve en est de la gestion lors des attaques

¹⁶ Voir rapport complet en annexe 10

¹⁷ Schéma en annexe 11

terroristes perpétrées entre janvier 2015 et mars 2016), elle n'a pourtant pas (totalement) atteint les objectifs en matière de professionnalisation du personnel.

Ceci est même mis en évidence dans le rapport d'audit de la Cour des Comptes publié après leurs cinq années d'analyse sur le fonctionnement de l'enseignement au sein de la structure policière.

Si désormais, un service au sein de la Direction du Personnel a comme mission principale le développement de la gestion des compétences, nous remarquons que certaines autres directions (générales ou non) n'ont pas attendu qu'une politique commune soit établie pour prendre les décisions qui s'imposaient.

Si l'harmonisation des statuts semble être une tâche définitivement clôturée, les différents rapports et éléments récemment publiés doivent sonner le signal de départ à un vrai changement en matière de gestion de ressources humaines.

Conclusion

Ce paper avait pour objectif de soulever des pistes de réflexion quant à l'impact que les différentes réformes ont eu sur la police fédérale telle qu'on la connaît aujourd'hui mais surtout sur sa politique en matière de gestion de compétences.

Nous devons tenter de déterminer quel avenir attend les cinquante milles collaborateurs mais également si la police s'inscrit dans une vision plus moderne, plus en accord avec les pratiques de notre siècle actuel ?

Nous avons débuté cette dissertation par l'énumération des chiffres et concepts importants pour ensuite déboucher sur les différentes réformes que la police d'aujourd'hui a traversées. Nous avons soulevé quels ont été les points faibles corrigés au fur et à mesure du temps que ce soit par le biais d'accords gouvernementaux ou encore de réorganisations internes.

Dans ce chapitre, nous avons noté que malgré la volonté de perfectionnement qui est envisagée par notre monde politique, le résultat n'est pas (souvent) au rendez-vous. En effet, si en 2014, le gouvernement décrète qu'il est nécessaire d'uniformiser les enseignements qui sont fournis à tous les aspirants policiers à travers le pays, il faudra attendre sept ans de plus pour qu'une réelle politique de changement soit vraiment mise en place.

Depuis une année maintenant, de nouvelles procédures beaucoup plus actuelles sont établies, la police fédérale tente de sortir de son carcan imposé par la sphère publique et tend à se rapprocher d'un fonctionnement correspondant au secteur privé.

Dans le même temps, grâce à un rapport d'audit accablant, nos dirigeants prennent conscience que la fonction de policier demande des compétences de plus en plus pointues, qu'un haut niveau d'exigence n'est plus souhaitable mais bien primordial.

À travers le troisième chapitre, nous avons défini qu'est ce qu'était une compétence, quelles étaient ses déclinaisons et comment nous pouvions transposer celles-ci dans l'organisation policière.

Si évidemment toutes les compétences individuelles ont leur importance dans les fonctions opérationnelles ou administratives, nous avons également mis en lumière qu'à elles seules elles étaient loin d'être suffisantes. Celles-ci (qui sont du ressort principalement des dirigeants), si elles ne sont pas couplées aux compétences collectives et organisationnelles, ne seront jamais exploitées pleinement et le potentiel pourrait être définitivement perdu.

Nous avons également déterminé dans ce chapitre qu'une des difficultés majeures du changement à la police résidait dans sa structure, son organisation et son mode de fonctionnement.

Pourtant, des actions sont entreprises par les différents départements de ressources humaines. Ces départements prennent aujourd'hui de plus en plus d'importance dans le mode organisationnel qu'est la police. Et ceci n'est pas illogique, si le chef de service « connaît » son collaborateur au moment « T », il ne le suit pas tout au long de sa carrière. Il n'est pas forcément présent lors de sa sélection, de son recrutement ou encore de ses mobilités.

La collaboration entre le (middle et/ou high) management et les ressources humaines ne peut plus être une option, cela doit devenir une obligation.

Nous avons enfin étudié la différence entre gestion de compétences et GPEC (pour rappel, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Si la première était d'actualité dans les années 1980, la tendance aujourd'hui est de non-seulement travailler sur le présent, à travers la gestion quotidienne des compétences et de la carrière des collaborateurs mais aussi et surtout de prévoir l'avenir.

Si l'on veut voir la police s'inscrire réellement dans le monde du 21^{ème} siècle, elle ne doit plus vivre ou réagir au jour le jour mais bien positionner dans quelle(s) direction(s) elle est aujourd'hui et quel avenir celle-ci veut se construire.

En est-elle capable ? Permettons-nous de (presque) paraphraser un célèbre ex-président américain : « Yes, it can ! » (Obama, 2008).

Bibliographie

7 décembre 1998 – *Loi organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux*
[LOI - WET \(fgov.be\)](#)

Accord de gouvernement du 10 octobre 2014, *6.4.3 Police*, p. 134 à 140

Arrêté ministériel du 24 octobre 2002 portant règlement général des études relatif aux formations de base des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police, M.B., mis à jour le 17/12/2008.

Arrêté ministériel du 23 décembre 2005 déterminant les formations fonctionnelles relatives aux qualifications particulières des membres du personnel des services de police, M.B. mis à jour le 10/10/2014

Arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police, M.B., mis à jour le 10/10/2014.

Arrêté royal du 22 octobre 2003 relatif à la formation continuée des membres du personnel des services de police, M.B. mis à jour le 20/04/2015.

Arrêté royal du 6 avril 2008, relatif aux standards de qualité, aux normes pédagogiques et d'encadrement des écoles de police et au collège des directeurs des écoles de police et modifiant l'A.R. du 28 février 2002 relatif à la mise à disposition de formateurs au sein des écoles de police agréées et aux modalités d'octroi d'une intervention financière pour l'organisation d'épreuves de sélection et de formations professionnelles par les écoles de police agréées, M.B., mis à jour le 24/09/2015.

Bascle, G. (2021), *Cours de stratégie d'entreprise*, Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain

Circulaire ministérielle GPI 52 relative à la loi du 1^{er} avril 2006 sur les agents de police, leurs compétences et les conditions d'exercice de leurs missions, M.B.

Circulaire PLP 16 relative au passage vers le cadre administratif et logistique de la police locale, en vertu de l'article 235, alinéas 2, 3 et 4 de la LPI, M.B., 11/12/2001

De Valkeneer, C. (2016). *Manuel de l'organisation policière. 2^{ème} édition*. Ed. Larcier

Defélix, C., Klarsfeld A., Oiry, E. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris : Vuibert

Dejoux, C. (2008), *Gestion des compétences et GPEC*, Les topos, Dunod, Paris

- Delobbe, N., Gilbert, P. & Le Boulaire, M. (2014). Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69 (1), 28-59. <https://doi.org/10.7202/1024206ar>
- Dietrich, A. (2018), *Management des compétences*. Paris : Vuibert
- Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2010), *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*. Paris : Dunod
- Dubois, M. (2021), *Cours de psychologie du travail*, Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain
- Durand, T. (2020). *Management d'entreprise 360°*. Dunod, Paris
- Het Laatste Nieuws (2022), *Na vernietigende audit van Rekenhof: minister Verlinden wil politieopleiding hervormen en verleggen*. Consulté en ligne le 30 juillet 2022
- Le Boterf, G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Editions d'organisations
- Liners, A., Allard, V., Cugnon, C., Sebille, M. (2015) *Statut de la police 2015*. Ed Wolters Kluwer, Alphen aan de Rijn, Pays-Bas.
- Obama, B. (2008), Discours lors des primaires présidentielles. Chigaco, Illinois.
- Neysen, N. (2016), *Stratégie des organisations*. De Boeck, Louvain-la-Neuve
- Sarnin, P. (2016), *Psychologie du travail et des organisations*, De Boeck, Louvain-la-Neuve
- SPF Stratégie et Appui (2018), *Gestion des compétences au sein de l'Administration Fédérale*, consulté en ligne le 28 juin 2022
- Taskin, L., Dietrich, A. (2020), *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck Supérieur, Bruxelles. 2^{ème} édition
- The Police University College (2022), *Bachelor of Police Services : Curriculum*, consulté en ligne le 13 juillet 2022
- Worden, R. E. and McLean, S. J. (2017). *Mirage of Police Reform: Procedural Justice and Police Legitimacy*. Oakland: University of California Press. <https://doi.org/10.1525/luminos.30>