

Annexes

Annexe 1: Sources de l'étude de cas

Personne	Fonction	Type
Marc Borry	Chef de la cellule « Formation & Knowledge management »	Discussions informelles
Emilie Fastres	Conseiller « Knowledge management »	Discussions informelles
Pascal Van Ooteghem	Conseiller « Knowledge management »	Discussions informelles
Isabelle Corradin	Directrice de la direction du personnel	Discussion informelle
Géraldine Bomal	Directrice de la communication	Entretien exploratoire
Nicole Kakiese	Collaboratrice - Police de la navigation	Entretien exploratoire
Frédéric Walckiers	Chef de la cellule Expertise - Service Gestion des carrières	Entretien semi-directif
Véronique Lorent	Chef de section - Service Gestion des carrières	Entretien semi-directif
Laetitia Vanderschueren	Gestionnaire - Service Gestion des carrières	Entretien semi-directif
Natacha De Cock	Gestionnaire - Service Gestion des carrières	Entretien semi-directif
Catherine Casteleyn	Gestionnaire - Service Gestion des carrières	Entretien semi-directif
Annelies Colpaert	Gestionnaire - Service Gestion des carrières	Entretien semi-directif
Winde Vanderberghen	Gestionnaire - Service Gestion des carrières	Entretien semi-directif
Emmanuel Helpens	Directeur - Secrétariat social	Entretien semi-directif
Dieter Devos	Chef de bureau Connaissance et expertise - Secrétariat social	Entretien semi-directif
Stage de trois mois	Cellule « Formation & Knowledge Management »	Observation participante

* Les références des documents consultés sont reprises dans la bibliographie

Annexe 2: Guide d'entretien des chefs de bureau

Présentation générale

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce service?
3. Qu'avez-vous fait avant ?

Présentation du service

1. Pouvez-vous me présenter brièvement l'historique du service?
2. En quoi a consisté la réorganisation? Comment s'est-elle opérée?

3. Quelle est la structure du service?
4. Quel est son mode de fonctionnement?

Le partage des connaissances

1. Quelles initiatives sont entreprises pour partager les connaissances?
2. Quels sont les outils utilisés pour véhiculer l'information et les connaissances?

Levier d'action

1. Comment sont répartis les collaborateurs dans le service? Travaillent-ils souvent en équipe?
2. Comment sont prises les décisions dans le service?
3. Comment se fait la communication entre les collaborateurs du service?
4. Proposez-vous des formations? À qui? Comment sont-elles décidées?
5. Est-ce que la performance des employés est évaluée? Comment?
6. Attribuez-vous des récompenses aux collaborateurs sur base de leur travail?

Annexe 3 : Guide d'entretien des gestionnaires de dossiers

Présentation générale

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous en tant que gestionnaire de dossier?
3. Qu'avez-vous fait avant ?

Le partage des connaissances

1. Selon vous, qu'est ce que le partage des connaissances?
2. À quelle fréquence partagez-vous vos connaissances?
3. Qu'est ce qu'une culture de partage des connaissances selon vous?
4. Comment décrieriez-vous la hiérarchie dans votre service?
5. Comment sont les rapports avec vos supérieurs?
6. Vous sentez-vous suffisamment soutenu par vos responsables? Vous encouragent-ils à partager?
7. Quels outils technologiques sont utilisés pour partager les connaissances?
8. Comment décrieriez-vous vos relations avec vos collègues?
9. Comment décrieriez-vous le climat au sein du service?
10. Pouvez-vous facilement vous tourner vers vos collègues/superviseurs lorsque vous avez un problème?

11. Disposez-vous de plages horaires spécifiques pour partager?
12. Selon vous, posséder des connaissances apporte une position de pouvoir?
13. Qu'est ce qui vous motive à partager?
14. Recevez-vous des récompenses (monétaires ou non-monétaires) en contrepartie des connaissances que vous partagez ?
15. Ressentez-vous le besoin de recevoir des connaissances en retour de celles que vous partagez?

Leviers d'action

1. Comment est organisé votre travail?
2. Comment sont prises les décisions dans le service? Êtes-vous consultés?
3. Comment se fait la communication? Entre gestionnaires et avec les supérieurs?
4. Recevez-vous des formations? Quel type? À quelle fréquence?
5. Votre travail est-il évalué?

Annexe 4 : Guide d'entretien Secrétariat social

Présentation générale

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le service?
3. Qu'avez-vous fait avant?

Présentation du service

5. Pouvez-vous me présenter brièvement l'historique du service?
6. Comment s'est opérée la réorganisation?
7. Quelle est la structure du service?
8. Quel est son mode de fonctionnement?

Le partage des connaissances

3. Quelles initiatives sont entreprises pour partager les connaissances?
4. Quels sont les outils utilisés pour véhiculer l'information et les connaissances?

Les leviers d'action

7. Comment sont répartis les collaborateurs dans le service?
8. Comment sont prises les décisions dans le service?
9. Comment se fait la communication entre les collaborateurs du service?
10. Proposez-vous des formations? À qui ? Comment sont-elles décidées?

11. Est-ce que la performance des employés est évaluée? Comment?

12. Attribuez-vous des récompenses aux collaborateurs sur base de leur travail?

Annexe 5 : Classement par thématique des entretiens du service Gestion des carrières

Présentation du service

1: Ça commence à fonctionner maintenant. Je dois dire, au début, en fait, l'optimisation pour moi, c'est un peu le monde à l'envers. On a changé tout le bazar ici, mais rien n'était prêt. Alors, on a du commencer, et voilà. Les dossiers arrivent, et on fait de notre mieux.

5 4: Moi je suis un peu un cas à part parce que ça fait des années que je sais plus ou moins qu'il va y avoir une restructuration. Je posais des questions, mais on me disait, il ne faut pas se tracasser, tout va bien se passer, etc. Et alors, ça s'est emballé. Parce que on a toujours dit, mais il n'y a rien qui va changer, et puis en quelques mois, tout a changé.

10 5: Bah, la réorganisation, à un moment donné, ça allait trop vite. J'ai aucun problème avec la réorganisation, je pense que c'était nécessaire pour tout le monde. Tout le monde était ok avec ça. Mais à un moment donné, ça été tellement rapide. Ils ont dit que dans 2 mois on devait déménager, ça été trop vite. Certaines personnes n'ont pas pu terminer certain travail, moi je n'avais pas fini des dossiers. Maintenant je fais plus du tout ce travail. C'est dur parce que ton travail chez quelqu'un d'autre, et tu n'aimes pas que ton travail soit pas fini. On faisait notre
15 travail d'avant, mais on devait faire pleins d'autres choses.

6: La section fonctionne que depuis le mois de novembre. Ça commence seulement à se mettre en place au niveau du partage des connaissances. Parce que bon, c'est bien, on a changé tout à fait l'organisation, mais le boulot n'a pas changé. Le travail a continué à venir. Il faut le temps que les gens se mettent dans le métier. Parce que pour certains ce sont des
20 nouvelles matières. Pour d'autres, ils étaient déjà plus familiarisés. Et le partage des connaissances ça ne se fait pas du jour au lendemain. Parce que on a pas eu le temps. On a pas fermé la boutique pendant 2 mois, pour voir ce que l'on peut faire. Donc ça se fait un peu sur le tas. 6: C'est vrai que pour le moment, on envoie la demande à un endroit. On reçoit la
25 demande, il faut un numéro, ça va chez le gestionnaire, le gestionnaire le gère, l'adjoint le contrôle, le renvoie pour le faire signer par monsieur Van De Kave. Parfois ça va au DG, ou au CG, ou parfois même chez le ministre, et donc les délais... et ça prend du temps et c'est pas toujours facile de gérer. Donc ça c'est une chose, l'évolution.

6: Il y a un taux d'absentéisme assez élevé, au niveau de la cellule expertise aussi. On fait ce qu'on peut. Et puis bon, la matière est vaste, au niveau de la gestion du personnel. Il y a aussi
30 plusieurs niveaux : les divisionnaires, les opérationnels, les CALog, il y a les statutaires, les contractuels. Je veux dire, le statut n'est pas simple hein. Je veux dire, être expert dans toutes les matières, j'y crois pas non plus. C'est bien, on a voulu la polyvalence, mais bon... pour moi c'est aussi difficile. J'aurai aimé participer dans le développement de la nouvelle structure, mais bon... je veux dire, c'est peut-être un peu optimiste de considérer que tout le
35 monde peut arriver à maîtriser toute la matière. Parce que bon, au niveau des collaborateurs, il y a des gens qui s'adaptent plus facilement que d'autres. Il y en a qui sont résistants au changement, il y en a qui apprennent plus vite que d'autre, il y en a qui sont plus ouverts à l'apprentissage. Je veux dire, on a des collaborateurs qui ne sont pas équivalents. Et donc oui, il y en a qui vont chercher eux-mêmes, il y en a d'autres qui vont rester là, qui ne vont pas
40 chercher. Et donc c'est en fonction un peu des individus, aussi. Il y en a qui vont chercher, qui vont demander. Il y en a d'autres qui sont plus attentistes, on va leur donner une fiche, cela

ne leur résoudra pas tout leur problème non plus. Donc, d'une personne à l'autre, c'est très variable aussi. Il faut tenir compte de tout le monde quoi. On ne peut pas demander la même chose de tout le monde. Il y en a qui sont plus réticents, d'autres qui mettent du temps à apprendre, d'autres qui n'ont pas envie, d'autres qui veulent apprendre. C'est la nature humaine hein, c'est en fonction des individus. Donc tout ça, combiner le tout... moi je dis, l'ensemble des matières, c'est pas rien non plus. Les contractuels et les Calog, c'est quelque chose de particulier aussi et donc, le temps de former tout le monde, de rencontrer tous les cas, c'est un processus. On ne peut pas demander à ce que tout le monde, après deux-trois mois, maîtrise toutes les matières. J'y crois pas. Moi-même je ne maîtrise pas toute la matière.

6: Si vous voulez, vous pouvez aussi rencontrer des néerlandophones. Il y en a qui parlent français, et ça ne devrait pas poser de problème. Vous pouvez voir 3 francophones et 3 néerlandophones. Parce que les perceptions sont peut-être différentes, ça peut donc être intéressant de rencontrer les deux. On peut aussi mélanger central et déconcentré.

7: Dans l'équipe des experts, il y a 4 conseillers, 1 personne de niveau B et un informaticien. Il n'y a pas de juriste, alors que cela est normalement prévu. Et il serait bien évidemment préférable d'en avoir. Les juristes, s'il y en a, seraient plutôt responsables de tout l'aspect juridique, comme la rédaction d'arrêtés. Les autres membres de l'équipe sont plus responsables du transfert des connaissances et travaillent sur l'amélioration des procédures et des processus. La volonté de base était que les membres de l'équipe soient polyvalents. Cependant, il s'est avéré que cela n'était pas possible à cause du manque de personnel. On a donc fait des regroupements de thématiques, pour qu'il y ait toujours au moins 2 personnes qui s'occupent de la même thématique.

Le partage des connaissances

1: En fait, pour moi, c'est très important d'être au courant. Par exemple surtout dans la matière que nous on gère, le statut, il y a beaucoup de changements ou des nouvelles interprétations par les juristes, et pour moi c'est très important d'être au courant des nouveautés. Par exemple, en interne, je trouve que c'est important que l'on partage. Si on apprend quelque chose, il faut diffuser l'information.

1: Non. Les notes ne sont pas uniformes aussi. Et c'est parfois problématique parce que tu dois un peu savoir chez qui tu dois aller en fait. Mais après, au moins, tu sais qui fait bien, et vers qui tu peux aller.

2: En fait, je sais qu'ici chacun a des connaissances différentes, en fonction des places qu'on occupe et des tâches qu'on nous donne à faire. Et le partager, c'est essayer de voir quand il y a un travail qui arrive, de le faire ensemble, quand c'est des nouvelles connaissances.

3: Le partage des connaissances pour moi... Disons que c'est effectivement essayer de donner l'information le plus vite à tous le monde, quand il y a une nouvelle info. De la partager, que ce soit via mail, via réunion, c'est toujours mieux je trouve que par mail, parce que les mails, on en reçoit tellement que parfois, on ne l'ouvre pas, puis il y en a 10-15 qui se mettent au dessus, et puis on zappe. Donc moi les mails, c'est bien, mais je trouve que... voilà. Comme il y en a trop, trop d'info tue l'info. Donc moi je trouve que la réunion est quand même mieux pour le partage des connaissances, ou alors, tout simplement entre collègues. Maintenant entre collègues, de nouveau, le danger, c'est que tout le monde n'ait pas l'info. Il suffit qu'il y en ait une qui est absente, on oublie de le dire le jour d'après. Donc moi je trouve que la réunion, tout le monde n'est pas toujours présent en réunion, mais bon, il y a un PV des réunions, pour ce qui étaient absents.

3: Oui, bien sur c'est important! Ça ne peut pas fonctionner sans.

90 4: Moi j'ai eu beaucoup de chance quand je suis arrivée, j'ai un opérationnel qui m'a pris sous son aile et qui m'a expliqué. Parce que je n'y connaissais rien évidemment au monde de la police. Donc il a vraiment, lui, partagé ses connaissances avec moi. Il faisait les notes, il m'expliquait... J'ai eu beaucoup de chance. C'est vrai que par la suite, d'autres ont eu moins de chance. Ça dépendait de la personne avec qui on tombait, de notre mentor. Moi j'ai eu cette chance là, et comme ça faisait très très longtemps qu'il travaillait, il connaissait tout. Donc ça c'était un gros avantage pour moi.

95 4: En fait nous, on reçoit un dossier. Moi par exemple, comme je ne fais que les opérationnels, je reçois un dossier Calog à gérer, je n'ai aucune idée de ce que je dois faire. Du coup, je vais demander à ma collègue en face, lui demander ce que je dois faire. Elle m'explique, elle fait la note la première fois avec moi et après voilà.

100 5: Pour moi ça veut dire que tout le monde dans la cellule, chaque personne est au courant de tout ce qu'il faut savoir pour bien faire son travail. Que plutôt que les gens extérieur à ce service n'ont pas l'impression que l'on ne sait pas ce qu'on fait ici. Mais bon, c'est pas le but que tout le monde sache tout, mais que tu sais chez qui tu dois t'adresser pour avoir l'information. Donc oui, pour moi c'est super important dans le travail de tous les jours.

Culture organisationnelle

105 2: Je sais pas si c'est pas rapport à moi, mais le fait est que pour moi c'est logique. Peut-être ils vont le dire à une personne qui l'estimerait moins logique, et peut-être qu'ils ne me le disent pas parce que ils savent que je vais le faire. Mais à priori, ce genre de discussion, je ne l'ai pas parce que c'est dans la logique des choses.

110 3: Oui, on partage beaucoup plus qu'avant la réorganisation, vu qu'avant on était chacun dans notre petit coin. On faisait notre petit boulot. Moi, je savais pas du tout ce qu'ils faisaient a bureau 1. J'en avais aucune idée. Je savais pas ce qu'ils faisaient là bas. Je savais pas trop. Et c'est vrai qu'il y avait pas trop d'échange d'info. Et effectivement, là on a fait le shacker, on a secoué, on a spitché, et effectivement, du coup les connaissances se sont bien éparpillées. Mais voilà, je pense qu'il est encore un peu tôt pour dire qu'on est sur le train à grande vitesse.

115 On a pas encore la vitesse de croisière. Donc voilà, ça va venir.

120 7: Chez les gestionnaires de dossiers, il y a vraiment un problème de culture. Avec la réorganisation, le travail des gestionnaires a changé, mais la matière est restée la même. Pourtant, on a l'impression qu'ils ont tout oublié. Parfois, ils nous posent des questions alors qu'ils ne se la seraient jamais posée avant. Il n'y a que le contexte qui a changé, et pourtant cela semble les avoir beaucoup perturbés. Il y a une résistance au changement de la part des gestionnaires. Ils ne veulent pas quitter leur zone de confort. Ils n'ont pas envie de partager et d'apprendre les nouvelles connaissances. Ils essaient de se décharger un maximum des problèmes. En n'apprenant pas les nouvelles matières, cela leur évite de gérer de nouvelles choses, et cela leurs permet d'éviter les problèmes.

Structure organisationnelle

130 1: Oui, maintenant beaucoup plus qu'avant je trouve. Avant on était partagé entre différents bureaux, avec les chefs de bureau et les directeurs. Maintenant, on appartient à une section qui est divisée en petites cellules, et en fait, moi je suis à la cellule DGR. Et puis, j'ai un chef de bureau, avec son adjoint. Et puis au dessus il y a encore la chef de section. Et puis au dessus, on a encore monsieur Van de Kave qui est notre chef de service.

1: Bah... oui. Mais, il y a une hiérarchie quand même. Mais mon supérieur, ça ne veut pas dire que je ne peux pas aller chez la chef de section ou chez monsieur Van de Kave. On peut quand même aller chez lui et poser des questions. C'est pas qu'ils sont inaccessibles.

135 2: Je n'ai pas beaucoup de superviseurs, non. Je rapporte qu'à ma chef de bureau et son adjoint. Je n'ai que un intermédiaire, un bureau intermédiaire.

3: Disons qu'ici nous on travaille, on a plusieurs chefs de cellule, et puis après il y a Véronique, donc on va vraiment d'abord poser la question à nos chefs directs, et puis si on a pas la réponse, on ira plus loin. Donc voilà, directement au chef, si on a une question, si on a pas la réponse, on ira chez les experts, de la cellule expertise.

140 4: Il y a quand même beaucoup de niveaux hiérarchiques. On a un chef de bureau, un chef de section. Enfin tout a changé maintenant, donc on ne s'y retrouve plus trop. La hiérarchie est longue chez nous.

145 5: On a plus de supérieurs qu'avant. Avec le nouveau système, à mon avis, il y a ici chez nous un niveau de trop. Avant, j'avais un chef et un directeur. Maintenant on a un chef, un chef et un chef de service, le directeur. Oui à mon avis, c'est un peu trop parce que parfois allez, la responsabilité est sur l'autre. On pousse la responsabilité sur l'autre chef. Tu dis par exemple, là il y a un problème. Il va dire, ah oui, c'est pas à moi qu'il faut le dire, c'est à l'autre chef. Ah non, c'est toi qui doit prendre la responsabilité, pas moi. Donc oui, c'est un désavantage.

150 5: Ça se passe quand même bien. Allez, oui, il n'y a pas de soucis, pas de problème avec ça. Moi je ne pense pas que je sois difficile. Et surtout pour prendre les décisions interne, dans le service. Chaque fois, il y a un chef qui dit, on va faire comme ça, comme ça. Et après, il va dire, ah non on peut pas le faire parce que... Allez, il y a trop de chefs pour que les décisions soit réalisées. Parce que si t'en a deux trois quatre chefs, il y en a toujours un qui une autre idée. À la fin, rien ne change.

155 **Support organisationnel et leadership**

160 1: Ben non ici, c'était surtout au début. Comme on a de nouvelles matières, ils ont dit, essayez de voir avec les personnes qui connaissent. Alors on devait aller chez les autres pour aller demander, pour dire, voilà j'ai un contractuel, qu'est ce que je dois faire maintenant? À quoi je dois faire attention? Et c'est comme ça qu'on partage. Mais le problème est que tout le monde a sa propre façon de travailler. Alors, moi je vais aller chez untel, cette personne va m'expliquer comment elle fait. Mais si je vais chez quelqu'un d'autre, cette personne travaille peut-être un petit peu différemment.

165 1: Oui, enfin moi personnellement, il n'y a pas de souci. Je pense que chez les autres, c'est aussi le même cas. Ils sont forts accessibles, indépendamment des réunions qu'ils ont. Mais j'ai travaillé avant dans un autre service, et là, j'ai jamais été dans le bureau du directeur. Là c'était pas l'habitude. Ici, je trouve parfois qu'ils sont pas trop disponibles, mais quand même. On peut toujours aller chez monsieur Van De Kave, quand on veut.

170 1: Maintenant, je parle pour mes supérieurs directs, c'est-à-dire mon chef de bureau et ses adjoints. Je dois dire, avant elle avait un adjoint, mais maintenant elle a quelqu'un en plus, un francophone, pour vérifier les dossiers. Mais pour moi, je dois dire que c'est pas vraiment un soutien, parce que si on a une question, on a un petit peu la connaissance qui manque. Je parle pas de mon chef de section ni de monsieur Van de Kave. Souvent moi je vais immédiatement une étape plus haut. Parce que je sais que l'adjoint n'est pas forcément à la hauteur pour répondre à mes questions. Ou parce que je vais poser une question, mais alors il va me dire

175 qu'il doit poser la question parce que il ne sait pas la réponse, il doit s'informer, aller voir avec monsieur Van de Kave, et il doit nous tenir au courant. Ça peut prendre du temps, et puis tu dois aussi veiller à ce qu'il cherche ta réponse et te réponde. Parce que pour eux, la matière est peut être aussi nouvelle, et ils n'ont pas la connaissance qu'il faut pour nous répondre.

180 2: Je n'ai pas beaucoup de contact avec Véronique parce que je n'en ai pas le besoin. En fait, normalement, quand j'ai une question, je dois référer à mon bureau, chez Mieke et Evelyn, et après eux, s'ils ne savent pas répondre, ils vont chercher l'information, et puis ils reviennent chez moi avec la réponse, pour que moi je puisse après terminer le travail. C'est eux qui doivent chercher l'information pour moi, ils sont les intermédiaires. La seule difficulté, c'est
185 justement qu'au niveau des compétences, comme nous on a par exemple le personnel qui est civil, qui est différent du personnel qui est opérationnel, les personnes que l'on a mis en référence, c'était des personnes qui n'avaient que des connaissances pour les opérationnels, donc maintenant, pour certaines questions, c'est plus difficile de trouver une réponse comme on avait avant, où on était spécialisé en civil, et eux spécialisés en opérationnel. Et donc la seule difficulté que j'ai, c'est ça. C'est que je n'ai plus forcément de réponse par rapport aux
190 dossiers que je gérais avant, où j'avais un interlocuteur qui connaissait quelque chose et maintenant je n'ai plus.

3: Euh, oui. Parce que les deux chefs qu'on a, enfin maintenant on en a une troisième, mais je l'oublie parce que elle est là depuis une semaine ou deux. Les chefs qu'on a, faut savoir qu'ils n'ont pas du tout les connaissances de tout ce qui est la partie Calog, ils travaillaient dans la
195 partie opérationnelle. Et la partie Calog, c'est un peu plus complexe que la partie opérationnelle, et donc, effectivement, moi je travaillais pour tout ce qui est DGR, il y a beaucoup beaucoup de Calog et beaucoup beaucoup de contractuels. Et donc, c'est vrai que mes chefs directs, quand j'ai une question par rapport à ça, ils ne savent pas forcément me répondre. Donc c'est vrai que je vais de temps en temps me diriger vers les experts pour avoir... Parce que en plus, les experts, ils faisaient partie de la cellule Calog avant donc ils
200 connaissent aussi très bien le boulot du Calog, donc c'est vrai que moi, je vais assez souvent vers les experts. Maintenant, ce qu'il faudrait faire effectivement, c'est que même si mes chefs ne connaissent pas la réponse, de quand même leur poser la question, pour que eux aillent chercher l'info, c'est comme ça qu'ils pourront apprendre. Mais le problème c'est qu'on est
205 toujours en manque de temps, on a des délais, ils sont débordés, et je me dis que si j'arrive avec ma question, ça va donner du boulot en plus, ils n'ont pas le temps et en plus moi je vais attendre peut-être une semaine avant d'avoir ma réponse, alors que j'en ai besoin tout de suite, ou en tout cas dans la journée ou le jour d'après. Donc voilà, mais je pense que quand ça sera bien mis en place, ce sera plus facile pour aller dans ce sens, mais c'est vrai pour le moment,
210 c'est vrai que je me dirige plus facilement vers les experts, au lieu de passer par mes chefs. Mais c'est une question d'être pratique, d'être rapide, mais c'est vrai que c'est peut-être pas la bonne méthode pour mes chefs, pour qu'ils apprennent la matière.

3: Si si, bien sur, je vais voir Véronique quand j'ai quelque chose qui s'y rapporte. Maintenant bien sûr, je vais de temps en temps chez elle, mais c'est vrai que c'est plus rare. Mais c'est sur,
215 de temps en temps, ou quand je reçois quelque chose, que je ne sais pas trop ce que je dois en faire, c'est chez elle que je vais aller.

3: Oui, ça oui, leur porte est toujours ouverte pour poser des questions. Avec ça, je n'ai pas de problème.

3: Oui. Soutenu, oui dans le sens où ils vont nous dire, venez il n'y a pas de souci, notre porte
220 est toujours ouverte, vous pouvez venir dès que vous avez un souci, donc oui, je me sens assez soutenue.

4: Ici, ça va relativement. Il y a mon chef de bureau, la chef de section Véronique. Ils sont assez disponibles. On peut aller poser nos questions. Et monsieur Van de Kave aussi. Ils sont accessibles. Après les infos qu'on reçoit, en fonction du problème, voilà... Des fois, il faut aller chercher la réponse ailleurs. Mais on sait qu'on peut toujours aller chez eux. Depuis qu'on a eu la réorganisation, ils nous ont toujours dit la porte est ouverte, vous pouvez venir quand vous voulez. Mais on ne trouve pas toujours l'information. Souvent, mais pas toujours. Souvent, quand moi je vais les voir, comme ça fait longtemps que je suis ici, c'est que l'information est difficile à trouver. Donc eux aussi ont des difficultés à me répondre. Mais on peut y aller.

5: Oui, je ne vois pas de problème ici, ils sont toujours disponibles pour nous aider. Sinon, oui, je me sens suffisamment soutenue. Peut-être que ce n'est pas le cas pour tout le monde, mais dans mon cas, je me sens quand même soutenue.

5: Pour les décisions même, on n'est pas consulté. Mais maintenant, avec les réunions, ils lancent l'idée ou ils lancent la décision. Et quand même, on a l'occasion de donner notre avis. Et ils prennent quand même en compte. Parfois on pense à des trucs où ils ont pensé parce que c'est un élément important dans la réalité, dans la pratique. Mais pour les décisions, on est pas consulté. Mais souvent, les décisions sont aussi prises suite à un cas où quelqu'un d'autre était impliqué. On a eu un cas, ça montre que ça ne marche pas bien dans notre procédure, ben ils vont le changer. Ils vont le communiquer. Dans ce sens là on peut quand même dire ce qu'on veut. Ça veut pas dire qu'ils vont changer, mais moi je trouve quand même qu'on sait dire quelque chose. S'ils font quelque chose avec, ça c'est autre chose.

7: Il semble y avoir un problème dans l'encadrement de l'équipe gestion des carrières. En effet, il n'y a pas vraiment d'encadrement de la part des niveaux A. Ils sont soit absents, soit non motivés, soit ne savent pas prendre en charge leurs responsabilités. Ainsi, sur les 4 personnes responsables des 2 équipes, une seule personne cherche vraiment à faire changer les choses. Du coup, les gestionnaires de dossiers sont un peu laissés à eux-mêmes, et doivent se débrouiller tous seuls. Ils y a donc une frustration chez les gestionnaires, et un certain désengagement.

7: Certains chefs constituent un frein important au nouveau système. En effet, ils ne semblent pas vouloir apprendre, n'ont aucune volonté de changer et de faire changer les choses. Il a une grande résistance au changement, et ils ne souhaitent pas s'adapter au nouveau système. Du coup, lorsqu'on leur pose une question, ils renvoient systématiquement les personnes à la cellule Expertise.

255 **Outils informatiques**

1: Je trouve pas qu'on est très bien servi. Par rapport aux moyens qu'on a. On a simplement une adresse mail, maintenant, on peut envoyer des mails en externe, avant c'était pas du tout le cas. C'était une adresse teamware, interne à police et voilà. Et puis, on a un endroit commun sur le G, où on met la documentation accessible pour tout le monde. Mais bon, parfois ça ne marche pas si bien. Mais bon, ça ne marche pas si bien, parfois le serveur ne fonctionne pas. Donc le G, c'est en interne en fait.

1: Non, on utilise pas SharePoint. J'ai déjà entendu parler de ça, mais ça c'était pour les dirigeants. Mais je sais pas, ils utilisent pas ça. Je sais pas si tu dois avoir une connexion internet en fait. Et on n'y a pas accès. J'ai déjà parlé pour installer un PC à part, avec scan et accès internet. Si on doit chercher quelque chose, on doit aller au point poste pour utiliser l'internet. Je crois qu'il y a un autre bureau qui l'a quand même.

1: Non, non, j'ai pas accès à internet. Je n'ai pas grand-chose. J'ai un PC et deux écrans quand même.

1: Ils les ont mis sur le G, dans le folder.

270 2: On regarde sur, par rapport aux notes et tout ça, dans les fichiers où toutes les notes sont sauvegardées. Il y a toutes les notes qui ont été faites avant. Sinon il y a le mail. En fonction des interlocuteurs, si ils sont plus loin qu'ici dans le bloc. Sinon par téléphone. Si on a une question pour une personne ici dans le service, on se déplace, et donc c'est principalement de la communication en face-à-face.

275 3: Ben disons qu'on a le mail bien sur, ou sinon, moi perso, les directions ont le portal, pour donner des infos. Mais moi, je ne peux mettre quelque chose sur Portal par exemple. Mis à part ça, c'est juste le mail. Bon sinon, on communique aussi en face-à-face, ou par téléphone.

280 4: Ouai, on a intranet. On a les mails. On a portal, où ils communiquent de très haut vers le bas, mais voilà. C'est filtré aussi, ils mettent ce qu'ils veulent. Nous on a que les mails, en fait, pour communiquer entre nous.

4: Ils commencent à mettre oui, à notre disposition les slides qui passent ici lors des minis formations, oui. Ça commence, c'est pas top, mais ça commence.

285 5: Les outils informatiques sont nuls ici. C'est un désastre, vraiment. C'est le truc qui m'énerve le plus ici. Je ne comprends pas, dans une organisation, avec autant de personnel, comment on travaille avec des outils comme ça. C'est des trucs des années soixante, j'exagère pas. Et bon, c'est quelque chose... On a déjà eu des discussions là-dessus. Mais bon, je pense que si notre informatique était mieux, on aurait besoin de beaucoup moins de membres du personnel. Tout ce ferait beaucoup plus vite, ça serait beaucoup plus clair pour les autres membres du personnel, nos clients. Ça existe, c'est déjà ça. Mais pour le reste... Même Portal, c'est nul.
290 Surtout pour la génération après moi. J'ai 34 ans, j'ai pas vraiment connu l'internet quand j'étais à l'école. Mais, c'est pas possible. Je pense que chaque jeune qui vient chez nous et qui voit ça. Il doit vraiment se demander ce que c'est. Tu ne peux même pas faire une recherche avec un mot. Ça marche pas. Pour avoir l'info, les gens doivent nous téléphoner pour nous demander de les guider dans Portal pour trouver un certain endroit, où ils peuvent trouver leurs info. Ça, l'e-mail ça a changé récemment, ça va. Notre database, c'est nul. Notre
295 database reprend toutes les données sur les membres du personnel, ce qu'ils ont fait dans leur carrière, les formations, tout ça.

300 5: En interne, on partage via e-mail, sur le PC, sur le disque dur. Qui est partagé entre tout le monde. Et le problème, c'est que tout le monde peut modifier ces documents. Tout n'est pas protégé. Régulièrement, ça bloque, parce que il est trop lourd, il y a trop dedans. Non mais c'est nul!

305 6: Le matériel n'est pas non plus adapté. L'imprimante ne fonctionne pas tout le temps, le réseau parfois qui... et donc, on ressent aussi quelques frustrations chez les gens, ce qui fait que c'est pas uniquement le travail en tant que tel, mais c'est aussi les conditions de travail, les moyens à disposition. on va imprimer à un endroit, ça ne sort pas, on doit trouver une solution. Enfin je veux dire, ça tape un peu sur les nerfs des gens. Ils ont non seulement leur travail, ils ont de la nouvelle matière. Et ils ont aussi les petits à côté, et parfois, c'est agaçant. Parfois les conditions ne sont pas toujours idéale. Et bon, parfois faut passer par Pierre Paul et Jacques pour résoudre un problème. Ça ralentit encore plus les choses. Des choses qui
310 peuvent être vite réglée, mais qui ne vont pas forcément vite parce que on dépend des autres,

de DRI pour les trucs techniques. Et donc un truc qui devrait être réglé en quelques jours peut parfois prendre des mois. Ça rentre aussi dans la balance, et ça ne facilite pas les choses. On doit être professionnel et efficace, mais si on a déjà pas toujours le matériel, ce n'est pas évident. Et ça ne facilite pas les choses.

315 **Climat de confiance**

1: Moi je dois dire que je suis très contente d'être arrivée dans cette cellule. On est quatre en fait, deux francophones et deux néerlandophones. Et je dois dire, il y a une bonne ambiance. On tient ensemble et on s'aide. S'il y a quelqu'un qui est absent ou qui est malade, on va immédiatement prendre le boulot. On s'aide, tu peux poser des questions sans que tu aies le sentiment que tu es regardé de travers. Donc, on répond à nos questions. Je dois dire que je n'aimerais pas changer d'équipe. Parce que pour moi, ce n'est pas comme ça dans toutes les équipes. Par exemple, au sein de la section, vu qu'on devait aller chez les gens pour demander comment on doit faire ça ça ou ça. Il y a une bonne volonté, et les gens s'aident. Mais dans chaque cellule... Ça dépend des personnalités aussi. Il y a une cellule, ben ouai, parfois il y a des personnalités fortes. Et ça demande un peu d'attention. Mais ça c'est personnel. Mais moi, j'ai le sentiment que je peux aller chez tout le monde, mais tout le monde peut aussi venir chez moi. Alors, je n'ai pas encore eu quelqu'un qui ne voulait pas aider. C'est une bonne chose jusqu'à présent.

2: Assez souvent, oui. Le plus possible. Je n'hésite pas à aller demander à mes collègues lorsque j'ai un problème.

2: Les relations sont très bonnes. Le climat est très très bon.

3: Cela se passe très bien. Il y a une bonne ambiance.

3: Oui, il n'y a pas de soucis à ce niveau là. Il y a vraiment une bonne collaboration entre nous.

335 4: Il y a une très bonne ambiance chez nous. On a eu un peu peur au début parce que l'on ne se connaissait pas, et puis en fait on s'entend très bien, et tout se passe bien. On rigole trop, on nous a fait la réflexion. On fait des fois un peu trop de bruit. Mais le travail est fait donc c'est pas trop grave. Donc non, il n'y a vraiment pas de problème avec mes collègues. Il y a globalement une bonne collaboration au sein de notre équipe.

340 4: Moi j'ai la sensation qu'on a pris le service, on l'a secoué, et on a re-dispatché comme ça. Donc, au début c'était un peu dur. Heureusement après, ça s'est très bien passé avec les nouveaux collègues, avec la matière, etc. Mais ça aurait pu ne pas se passer comme ça. Ici, tout le monde a choisi de plutôt se serrer les coudes que... Enfin, t'es bien obligé si tu veux que ça continue à fonctionner.

345 5: Je pense que ma relation avec mes collègues est bien. Mais, je travaille à mi-temps, donc je ne suis pas ici de 8h à 17h. C'est peut-être bien parce que bon, si tu es là de longues journées, tu es peut-être plus frustré. Moi je viens, je suis là pendant 5h, et c'est chouette, je fais mon travail, et j'ai encore une autre vie. Non parce que si tu es toute la journée, tout le temps ici, je peux m'imaginer que certaines personnes ont parfois des frustrations qui viennent. Mais moi personnellement, ça va. Surtout dans mon bureau, j'ai des collègues sympa et voilà. Dès que tu respectes un peu tes collègues, tout le monde est différent. Surtout qu'ils me respectent aussi. Non ça va, je ne me plains pas. Ici, je sais que ici, beaucoup de gens se plaignent ici. Mais j'étais déjà à deux autres endroits, et j'ai vu bien pire qu'ici. Pour moi, je trouve que c'est bien. Il y en a qui râlent, mais bon... c'est pas grave. Donc l'ambiance est en général bonne.

355 5: Oui. Je sais que beaucoup de gens vont dire bof. Mais moi je trouve que quand même, tout le monde fait ce qu'il faut. Le travail est fait. Parfois ça clache, mais pas souvent. Franchement, j'ai connu bien pire que ça.

Pouvoir

360 1: Bah oui, c'est important qu'on partage la connaissance que l'on a, et que ça ne reste pas chez une personne. L'information est aussi accessible pour tout le monde. Et parfois, c'est pas évident. Il y a beaucoup de gens qui ont une connaissance sur une matière spécifique, et c'est comme leur bébé quoi. Ils veulent la garder et comme ça...

365 1: Oui. Il n'y en a pas beaucoup, mais il y en a. C'est comme j'ai dis, c'est leur petit bébé. Ça fait des années qu'ils font ça et voilà. Et aussi, parce que parfois, je suis sûre qu'il y a quelques personnes qui gardent l'info pour eux, comme ils ont une arme parce que les dirigeants ne savent pas ce qu'ils font exactement. Et c'est ça qui est difficile d'essayer de découvrir tout ce qu'ils font. Parce que une fois que ces gens partent à la pension, voilà la connaissance n'est plus là non plus. Alors oui, il y a des individus comme ça. Et puis je crois qu'il y a peut-être aussi certaines personnes qui gardent leur expérience dans certaines matières, parce que il y a des avantages qui sont liés à cette matière. Par exemple, il y a des matières qui donnent la possibilité de faire du télétravail. Si c'est le but que tout le monde fait le bilinguisme, par exemple, ça ne reste plus chez eux et la possibilité de faire du télétravail non plus. Je ne sais pas, je ne dis pas que c'est comme ça, mais ça pourrait freiner les choses.

370 1: Il y a un lien avec l'âge, et pour l'autre côté, je pense qu'il y a un lien avec l'avantage du télétravail. Mais bon, ça, le télétravail, je suis pas à 100% certaine, mais le télétravail, oui, sûre à 200%.

380 1: C'est important que l'on ait une bonne connaissance de la matière qu'on traite ici. C'est pas le but que je retienne toute l'information chez moi, justement pour avoir... C'est important vis-à-vis des clients aussi que tout le monde soit au courant, et c'est aussi l'image que l'on donne de nous. Donc je n'ai aucun plaisir à garder des connaissances pour moi-même. Moi je pense au niveau de l'organisation, je ne suis pas égoïste. Je ne vais pas garder les informations chez moi pour avoir un peu de pouvoir, et pour me sentir dans une position forte parce que je sais que moi j'ai l'info et que d'autres ne l'ont pas, et que tu te sens un peu protégé.

385 2: Disons qu'on va sûrement avoir des choses à faire en plus que l'on faisait pas avant. Je vais avoir des interlocuteurs différents et peut-être, que là oui. Parce que nous on avait moins de... on a des connaissances vraiment très très larges, et pas dans un domaine bien précis, on va dire une chose bien déterminée pendant tout un temps, je ne sais pas à ce niveau là si ça peut se ressentir. Ce contexte n'est pas encore d'actualité.

390 3: Je réfléchis, mais... Non. Je n'ai jamais ressenti ça. Je trouve même qu'au contraire, on voulait nous donner de plus en plus de choses, donc non. Je n'ai jamais ressenti ça.

4: Personnellement, je n'ai jamais eu le cas. Il y a juste des infos qui sont retenues au niveau de l'ancien directeur, parce que il estime qu'il ne doit pas communiquer à ce moment là. Mais au niveau du travail proprement dit, non.

395 5: D'abord les gens savent, enfin j'espère qu'ils savent, que quand ils ont des questions, ils peuvent venir chez moi pour savoir comment quelque marche. Et aussi si j'ai un cas spécifique ou il y a quelque chose de spécifique, je vais donner ça aux personnes que je pense qui peuvent partager ça aux autres, les chefs. Je sais pas, si il y a quelque chose avec l'ONEM, qui est important pour tout le monde, ben je vais partager ça. Oui en général, que tout le

400 monde peut venir chez moi et je suis pas une personne qui garde tout pour elle pour avoir une position spécifique. Il y en a plusieurs comme ça qui ne partagent pas pour être nécessaire en fait.

5: C'est pas vraiment une question de pousser, mais ils estiment que tu le fasses quand même. Ils vont pas venir chez nous, nous demander en quoi on est spécialiste, ce que l'on fait. Mais dans chaque bureau, quand même, ils estiment que tout le monde le fait. Mais, je pense que
405 chez nous, en général, ça se fait quand même. Qu'ils doivent pas vraiment nous pousser, parce que ça se passe, sauf les exceptions qui les gardent pour eux, mais le reste, grosso modo, tout le monde le fait. C'est mon impression. C'est quelque chose de naturel. Mais, parfois, tu ne donnes pas l'info toi-même parce que tu n'y penses pas. Mais quelqu'un vient chez toi et dis, ah oui, c'est là ou c'est là. Ah oui, toi tu es spécialiste? Et donc, oui là je vais l'aider. Tu ne
410 prends pas l'initiative directement, mais c'est parce que tu ne le sais pas. Mais moi, je n'ai jamais eu le cas de quelqu'un qui ne voulait pas m'aider.

5: Oui, la minorité, mais ça existe quand même. Mais quand ils sont malades, qu'ils partent en pension ou je ne sais pas quoi, ou dans une autre unité, ça pose des problèmes.

5: Pas nécessairement l'âge, plutôt le caractère de la personne.

415 5: Pour moi, j'ai pas peur de ça parce que j'apprends assez vite. Mais si tu n'as pas l'occasion d'apprendre, tu es énervé, stressé, parce que tu te dis, je veux bien aider, mais tu ne sais pas. Mais ça maintenant, ça commence à s'améliorer, mais bon, ça fait 6 mois qu'on est dans le nouveau système. Maintenant ça va, mais à un moment donné, c'était stressant. Surtout pour les gens qui sont plus âgés je pense, qui souffraient plus de toute la situation. Ils avaient peur
420 finalement. Moi je n'avais pas peur. Certains ne voulaient pas quitter leur routine. Il y en avait qui disaient que ça avait toujours été comme ça et que maintenant ils allaient tout changer. Enfin bon... c'est la vie. Je sais pas, peut-être que dans 20 ans je serai aussi comme ça.

Temps

1: Si c'est par rapport à un dossier spécifique, on va directement chez la personne et on
425 demande, comme ça on peut immédiatement continuer le boulot. Au sein de la section, il y a des réunions hebdomadaires. Ces réunions sont organisées par les chefs de section et les niveaux A assistent aussi. Et c'est le moment où, s'il y a des petites nouveautés ou des changements, pour justement communiquer à tout le monde, la même chose au même moment. Et aussi pour nous donner l'occasion, si on a rencontré un problème ou quelque
430 chose qu'on ne sait pas, de pouvoir le dire au reste du groupe. On a pas toujours immédiatement une réponse, et ça ne doit pas non plus, mais à ce moment là, on a pu poser la question. Il y a un petit rapport qui reprend l'info qui a été donnée, et je trouve que ça c'est déjà un bon pas dans la bonne direction.

1: Oui. Mais, c'est pas qu'on pose pas nos questions à d'autres moments. Mais ici, c'est par
435 exemple, est-ce qu'on doit mentionner untel destinataire dans les notes. Comme par exemple, quand quelque chose a changé par rapport à l'interruption de carrière, voilà c'est remis à point dans cette réunion. Si on a des remarques ou des questions, c'est l'occasion de le dire devant tout le monde.

2: Non. Enfin on a une réunion toutes les semaines, et là, en fait, ce qu'on partage, c'est plus
440 par exemple des infos qui ont un impact général. Comme par exemple récemment, il y avait quelqu'un qui demandait un congé parental pour des jumeaux, avant la date pouvait être demandée après que le premier enfant ait atteint... Enfin, ce sont des trucs comme ça, un peu qui arrivent au cas par cas chez une personne, et qu'on trouve logique de partager. Comme ça

445 on est sur que le partage est fait à tous les niveaux, c'est dit pendant la réunion. Et il y a un PV de réunion, et comme ça, au cas où il y a une personne qui était absente, elle peut prendre connaissance de l'info. Donc c'est vraiment dans ce sens là qu'il y a un partage.

450 3: Ça dépend. Là pour le moment, ça va un peu mieux, mais j'avoue qu'avant, juste après la réorg c'était un peu la folie. Tout le monde avait beaucoup beaucoup de boulot, donc oui on a le temps comme ça pour expliquer. Quand j'ai ma collègue qui me dit, tiens tu peux m'expliquer un certain congé pour un Calog, j'ai le temps de lui montrer le modèle, parce que bon, il y a quand même beaucoup de choses qui sont pareilles pour les opérationnels et les Calog, mais je veux dire, c'est quand même des façons différentes de travailler. Donc oui, j'ai le temps de lui montrer, ça me prend 10-15 minutes de lui montrer. Maintenant, le temps d'aller expliquer toute une matière, ça non, on n'a pas le temps. C'est vraiment au cas par cas, 455 c'est vraiment en fonction de ce qu'on reçoit dans notre bac. Donc je vais dire de ce qu'on reçoit comme boulot quotidien. De temps en temps, il y a quelqu'un qui va venir poser une question, moi je vais aller poser une question. Mais c'est vraiment en fonction de ce que l'on a quotidiennement.

460 3: Oui, pour le moment on a des réunions tous les mardis, donc ça c'est bien, parce que justement ça permet de communiquer les nouvelles petites infos à tout le monde. Chose que l'on avait pas avant, et c'est vrai que c'est quand même nécessaire. Bon maintenant, est-ce que c'est nécessaire tous les mardis ou tous les 15 jours, ça c'est à discuter. Mais, c'est quand même bien parce que ça permet effectivement que tout le monde entende les mêmes choses. Et ça permet aussi, nous de dire, ah ben voilà, j'ai entendu que maintenant... et alors on le dit 465 à tout le monde. Et donc ça, effectivement, c'est très important. C'est très important parce que, je vous dis, pour moi c'est là que la communication passe le mieux. C'est dans ce genre de petite réunion, parce que de nouveau, par mail, c'est bien, mais parfois il y a des jours on est absent pendant 3 jours, on revient, on a 50 mails. Donc, il y a des mails qui passent de travers, qu'on ne voit pas. Pour moi, la réunion reste le meilleur moyen pour communiquer quand même. 470 Enfin faire passer l'information en tout cas.

475 4: Non parce que dans notre cas, c'est en fonction de la nécessité du travail. Donc voilà, à ce moment là, quand on traite un dossier, on prend l'autre avec, on lui explique et en dehors de ça, non. On a pas de plage où on se dit, voilà là on va partager. Sauf les sessions d'information, mais là c'est les chefs qui en donnent. Mais entre nous, non. Les sessions d'informations c'est les réunions, où on explique la matière que l'on ne connaît pas et que l'on doit faire.

5: Je ne sais pas vous dire parce que comme ça arrive spontanément, il y a des jours où je suis tout le temps avec quelqu'un d'autre pour partager des infos. Mardi, c'était comme ça, mais les autres jours, pas du tout. Donc ça varie vraiment en fonction des jours.

480 5: Oui. En fait, on est quand même assez libre ici. On doit faire notre travail, mais comment on le fait. C'est pas qu'ils regardent si on est dans notre bureau. Si tu vas dans un autre bureau, ça va, ils sont pas trop strictes là-dessus. On a certainement la possibilité d'avoir des contacts. On a aussi des réunions, mais ça aussi c'est tout nouveau. La réunion, c'est depuis quelques semaines, c'est parce qu'il y avait toujours des nouvelles règles et ils voulaient partager ça 485 partager ça à tout le monde par e-mail. Mais il fallait que ça soit traduit, parce que il y a des francophones et de néerlandophones. Et ça prenait beaucoup de temps, après, les règles avaient changées, il y avait de nouvelles choses. Et nous, on râlait parce que on avait jamais l'info. Maintenant ils font chaque mardi réunion, pour tout le monde. Ils disent, ah, là faut faire attention avec ça. Ça ça se passe comme ça. Et bon, tout le monde est au courant, tu as 490 l'occasion de poser des questions. Et en plus, maintenant on a 2 fois par semaine formations.

Tous les thèmes vont être traités. Donc c'est bien, parce que on doit apprendre beaucoup maintenant avec tous les changements qu'on a eu. Et voilà, c'est bien. Pour les formations, il y a toujours quelqu'un de la cellule expertise de présent. C'est pour ça que au début, j'avais un peu une mauvaise image de leur cellule, mais je pense que ça commence à rouler.

495 6: Moi je fais une réunion par semaine, avec l'ensemble de la section. Ou en tout cas avec ceux qui sont là. Et donc ça se fait le mardi matin. Parce que on s'était rendu compte justement qu'au niveau de la communication, ça n'allait pas très bien parce que avec la mise en place de la nouvelle structure, l'optimalisation, il y a une masse d'information. Donc on peut envoyer un mail aux gens, mais qui se noie dans la masse de mails. Et donc moi, le

500 temps que je le dise aux niveaux A, ou même, que moi j'écrive le mail. Moi, si je fais un mail en français, ça doit être traduit en néerlandais. Le temps que cela soit traduit, l'information a déjà changé entre temps. Parce que l'info change très souvent. Et donc le temps que ça soit répercuté aux gens, ça prenait trop de temps, l'info avait déjà changé. Et donc, c'est ça que je

505 souhaitais, qu'on réunisse les gens, comme ça on peut leur communiquer. Et comme ça, c'est l'occasion aussi pour eux de communiquer, ce qu'ils ont à communiquer. Cela leur donne l'occasion de donner des informations qui pourraient intéresser leurs collègues. Si il ont une info, tien dans tel dossier, il faut faire comme ceci. On fait un rapport de réunion à chaque fois, quelqu'un est responsable de rédiger ce rapport, de préférence pas toujours la même personne. Et comme ça, pour les gens qui ne sont pas là à la réunion, au moins il y a un

510 rapport qu'ils peuvent consulter, qui est disponible. Et comme ça, on profite aussi de cette réunion pour que la cellule Expertise vienne nous présenter ce qu'ils ont développé. Par exemple, ils ont développé des fiches sur les interruptions de carrière, et ils disent voilà, ça sera comme ça. Et comme ça les gens le voient, que ça avance. Et c'est l'occasion pour d'autres personnes de communiquer, dire voilà, on en est là. Les deux premières réunions, on

515 les a faite entre nous, et puis finalement, maintenant, il y a à chaque fois une personne de la cellule expertise qui vient. Comme ça c'est l'occasion eux, de nous tenir au courant de leur développement, et c'est l'occasion pour les membres du personnel de poser des questions. Comme ça eux sont au courant de ce que l'on raconte et comme ça l'info est communiquée à tout le monde. Et on met tout ça dans un rapport pour ceux qui ne sont pas présents. Et cela

520 facilite grandement les choses. On a décidé de faire ça le mardi, parce que le lundi et le vendredi, il y a des 4/5ème. Je veux dire, c'est le mardi et le jeudi que les gens sont tous là. Et on la met à 11h comme ça ça ne risque pas de déborder, pour ne pas prendre de proportion énorme. Parce que à midi, les gens ont faim. Enfin, on continue si c'est nécessaire, mais je veux dire, le but n'est pas de passer des heures à discuter de la pluie et du beau temps. C'est

525 vraiment donner l'info et ils peuvent aussi intervenir, mais bon, ça ne doit pas commencer à durer trois heure pour finalement... ça doit rester efficace. Et donc on a décidé dans un premier temps décidé de le faire une fois par semaine parce que au début il y a pas mal d'info. Mais bon, ça peut s'espacer, devenir tous les quinze jours ou une fois par mois, une fois que les choses sont un peu plus stables. Et donc ça c'est un petit peu les choses qui sont mises en

530 place pour faciliter la communication. Et comme ça, ils ont l'information directe, et avec les rapports qui sont dans les deux langues, moi j'essaie de communiquer et en français et en néerlandais, pour que tout le monde ait l'info, au même moment.

7: Il y a un manque de temps pour partager, et le fait de devoir partager, sans en avoir le temps, engrange un certain stress. Ce stress provient aussi du fait qu'ils doivent assumer de

535 nouvelles tâches, et que ces tâches sont importantes. En effet, les dossiers à traiter sont importants, et si ils ne sont pas fait correctement, un collaborateur sera embêté. Il y a clairement une surcharge de travail, et un grand retard dans les dossiers. Cela engendre du stress supplémentaire, d'autant que parfois, les gestionnaires outrepassent leurs superviseurs pour faire avancer les choses et clôturer certains dossiers.

540 7: Il y a maintenant une réunion tous les mardis, ce qui aide pas mal. Cela permet de parler
des problèmes et de les résoudre. La cellule Expertise participe aussi à ces réunions. Ces
réunions ont permis aux gestionnaires de prendre connaissance du rôle de la cellule expertise,
et de la façon dont elle peut être sollicitée. Parce qu'avant, il y avait une certaine
545 incompréhension de la part des gestionnaires sur le but de la cellule d'expertise. En effet, les
procédures n'étaient pas claires, et des informations se contredisaient. Certains pensaient qu'ils
devaient passer par leur chef pour pouvoir poser une question à la cellule expertise. Or, ce
n'est pas le cas, ils peuvent la contacter directement.

Récompenses non-monétaires

550 1: En fait comme formation, je suis institutrice, mais j'ai postulé ici à la police parce que je
n'avais pas un boulot fixe dans l'enseignement, et parce que on a ici quand même des
possibilités d'avancer encore. D'éventuellement envisager un niveau A et tout, ça me semblait
quand même très intéressant de commencer ici.

Réciprocité

555 1: Non. Oui tu veux avoir de la connaissance en retour, mais c'est pour pouvoir traiter ton
dossier en fait, et pour aider les autres. C'est pas vraiment que j'ai donné ça et que donc je dois
en recevoir. Mais je peux comprendre que certains en ressentent le besoin, mais chez moi pas,
personnellement.

560 2: En fonction de... Oui oui, bien sur. Quand j'ai quelque chose que je ne connais pas, je vais
chercher partout où on peut me donner la réponse. Ça se fait en général aussi dans les deux
sens. C'est toujours un échange mutuel, quand on partage, on sait qu'on pourra plus tard
revenir à la personne pour lui poser des questions.

565 3: Me pousser à le faire, non je pense que ça se fait automatiquement. Enfin, si on vient me
dire, tiens, faudrait que tu partages, ça non, on vient pas me le dire. Maintenant, ça se fait
automatiquement, on s'entraide parce que voilà, comme on est vraiment mélangé, ma collègue
francophone directe, c'était quelqu'un qui s'occupait des Ops et notamment des aspirants, moi
je ne m'occupais que des Calog. Par la force des choses on s'échange nos connaissances, mais
je veux dire, c'est naturel. Enfin après, les chefs nous l'on dit une ou deux fois, mais je veux
dire, c'est pas à chaque réunion qu'on nous dit de partager nos connaissances. Mais je veux
dire, ça se fait assez naturellement le partage des connaissances. C'est vraiment quelque chose
570 de normal à faire.

575 3: Oui, et ça se fait naturellement. Parce qu'on a pas le choix. Moi je reçois un truc et je ne
sais pas quoi faire, je suis obligée de demander à ma collègue, tiens, est-ce que t'as déjà fait
ça? Est-ce que tu peux me donner une note? Me donner des infos? On a pas le choix, parce
que maintenant, on se retrouve face à des choses qu'on avait jamais fait avant. Et il n'y a pas
quelqu'un qui vient et qui dit, tiens je sais que tu as ça dans ton bac, je sais que tu ne l'as
jamais fait, je t'explique. On est obligé d'aller chercher l'info.

580 3: Non je n'attends pas de retour parce que je trouve que c'est logique que quand ma collègue
ne sache pas faire un truc, que je lui explique comment faire. Mais bon, maintenant, il y a
automatiquement un retour. Elle s'occupait des Ops, qui sont pleins de choses que je ne
connais pas et donc je lui pose des questions, donc je vais dire c'est vraiment mutuel. Le
retour, je pense que je l'ai.

4: Ah oui forcément, la finition du dossier. Si je n'ai pas la connaissance qu'elle a et qu'elle me
donne, je ne sais pas le faire.

Reconnaissance

585 2: Oui, de temps en temps, je reçois un mot de sympathie, que malgré que je sois toute seule... Ils le remarquent, et il y a toujours un mot de gentillesse, pour dire qu'ils sont contents, donc ça fait plaisir. Ça motive aussi dans le travail.

4: Je n'ai jamais réfléchi à ça comme ça. Oui, pour se mettre en avant ou quoi, peut-être que pour certain c'est le cas, mais moi non. On me demande, j'explique et puis voilà. C'est une
590 nécessité, c'est pas une valorisation.

5: La reconnaissance, quand même. Le fait qu'elles soient valorisées. Parce que bon, c'est un peu vaniteux de dire ça, mais quand même, c'est chouette quand ce que tu fais chaque jour ici, tu sais aider quelqu'un pour ça. Quand tu es reconnu pour ça. Même si c'est petit, ça fait toujours plaisir. Ça fait plaisir de voir que nos connaissances sont utiles aux autres, et que ça
595 les aide. Quand je suis venue ici, pour mon interview, ils m'ont demandé quel était mon propre objectif dans ce service. J'ai dit, j'espère qu'un jour, tout le monde sait qu'il peut venir chez moi pour demander des questions, que je sais tellement dans le service, je veux vraiment être une source de connaissances. C'est vraiment quelque chose de nécessaire le partage.

Auto-efficacité

600 1: Il y a souvent des collègues qui viennent avec un dossier, pour demander de relire ou demander des explications. Moi je suis quelqu'un qui aide, dès qu'on me le demande, mais aussi, pour les aspirants, on a aussi rédigé un plan d'étapes, avec les différentes phases quand DGR intervient. Et puis, avec les actions qu'on doit faire et ce qu'on attend des écoles. Ça, j'ai rédigé par exemple, et on a eu une réunion avec mes collègues qui ne connaissent pas la
605 matière, pour justement informer, et expliquer. Comme ça, ils en ont déjà entendu parler, ils ne doivent pas forcément déjà l'exécuter, mais ils sont déjà au moins au courant que cela peut se présenter. La prochaine étape, c'est quand ils ont le cas, ils le font une fois avec moi. Mais bon, oui j'essaie d'aider le plus possible, mais je ne suis pas quelqu'un qui prend beaucoup d'initiatives non plus.

610 2: Comme je suis quelqu'un d'un peu... Avant ça me jouait un peu des tours, mais je suis quelqu'un qui cherche un peu la perfection. On a cette sensation déjà d'avant, de tout ce qu'on a fait, par rapport aux civils qu'on gérait et qui sont maintenant dispatchés dans tous les bureaux. Que ce qu'on travaillait, le degré où on arrivait de réussir dans nos dossiers, on aimerait que ça continue. Moi c'est plus dans ce sens là, j'aimerais bien que tout ce que on a
615 fait ne parte pas en arrière, que ça perdure dans. Donc c'est un peu une petite satisfaction personnelle que ça continue comme ça.

3: Sinon, oui, je pense que mes chefs sont contentes de moi, ça se voit, donc j'ai un petit retour aussi. Bon, ils ne viennent pas me dire tous les matins, merci. Mais je sens, on sent dans la manière, dans la relation que l'on avec nos chefs, qui disent, oh ben tiens, c'est
620 chouette, tu as fait ça, ou même les experts. Des fois quand ils sont occupés à faire des fiches et tout, quand ils font des trucs spéciaux Calog, de temps en temps, c'est vrai que je suis la plus ancienne du service Calog de l'époque, donc c'est que de temps en temps on m'appelle, donc ça ça fait plaisir. Donc oui, j'ai un retour. J'ai un retour positif. Mes connaissances sont valorisées en fait, parce que c'est que de temps en temps on m'appelle pour me demander, et
625 c'est vrai que ça ça fait toujours plaisir. Et c'est très motivant.

3: Non, pas du tout. Après c'est vrai que par exemple, il y a des matières, par exemple bon, moi j'aime beaucoup la matière des contractuels, et alors, on s'occupe beaucoup des maladies contractuelles. Pour le moment c'est une connaissance que l'on a pas encore partagé avec tous les autres. C'est une matière assez complexe, en soit les bases sont assez faciles, mais cela part

630 toujours dans tout les sens. C'est vrai que j'avais tendance à dire, oh non, j'ai pas envie. Parce
que au début, ils avaient parlé que les maladies partiraient dans un autre service. Et j'avais dis,
oh non, je veux pas, j'adore, c'est une des matières que je préfère. Donc là, ça me faisait un
peu râler. Mais au final, on la garde, donc c'est bien. Et ça me dérange pas du tout que les
635 autres le fasse. Là où je vais être un peu frustrée, c'est que l'on va mettre en place tout un
système, on va vraiment tout encoder parce que pour cette matière là, on travaille un peu à
l'ancienne avec des fiches papiers, machin. Et donc, on avait dit qu'avant de partager les
connaissances, ça serait bien de bien informatiser tout ça. Donc voilà, après, j'espère que les
gens vont être assez respectueux du truc, pour essayer que ça continue à être bien fait, bien
alimenté, que ce soit juste. C'est de ça que j'ai un peu peur, c'est que voilà, ça sera pas de leur
640 faute, je dis pas que ce sera un manque de volonté de leur part, mais ce serait juste un manque
de connaissances, parce que il y a des matières où c'est vraiment l'expérience dans la longueur
qui fait qu'on devient bon dans cette matière là. C'est pas juste la théorie, c'est vraiment la
pratique. Et c'est sur qu'on début il va y avoir beaucoup d'erreurs dans cette matière là. Et
après, surement dans des matières que moi je vais apprendre, je vais aussi faire des erreurs.
645 Ça va être dans les deux sens. Et c'est la seule petite crainte que j'ai, c'est de mettre en place
un truc, et que ce ne soit pas bien alimenté. Et que ce soit moins bien qu'avant. Et par exemple
ici pour les Calog, c'est l'exemple concret que je peux donner, on avait fait une fiche PC, donc
une fiche par personne, qui prenait vraiment tout la carrière, tous les congés, tous ce qui avait
une influence sur la carrière. Et donc, on faisait ça, on a mis 2 ans pour les remettre en ordre à
650 fond. Maintenant, elles sont nickelles, et depuis la réorg, il y a pleins de gens qui ont fait des
trucs pour les Calog, qui n'ont même pas été alimentés les fiches. C'est pas de leur faute, juste
qu'ils n'ont pas l'habitude. Je pense qu'il faut un certain temps, mais du coup, voilà, ça fait
peut-être déjà 6 mois qu'il y a peut-être des fiches qui n'ont pas été alimentées, et je trouve ça
dommage. De nouveau, c'est du tout de leur faute, c'est peut-être parce que on ne leur répète
655 pas assez et que c'est pas dans leurs habitudes. Il faut prendre l'habitude en fait, c'est un
automatisme. Quand on fait quelque chose pour une personne, on va le faire dans ce
programme, on va le mettre là, on va le mettre là et sur la fiche PC. Et voilà, il n'y avait que
nous, la cellule Calog qui avions l'habitude de faire ça parce que pour les Ops, ils ne
travaillaient pas de la même manière. Et donc voilà, c'est pas de leur faute si ils ont oublié.
660 Mais voilà, je trouve ça triste parce que on a mis 2 ans à les refaire nickel, et là, peut-être que
maintenant, c'est un peu le bordel dans les fiches. Mais bon, de nouveau, j'imagine que ça va
se rattraper, et voilà. Moi j'avais dis, faudra 1 an avant qu'on soit vraiment au top dans tout ce
qui est dans habitudes. Et encore, un an, je suis gentille, je pense qu'on va mettre plus de
temps que ça.

665 **Conception du travail**

1: Moi j'ai pas eu vraiment le sentiment que nous on avait quelque chose à dire par rapport à
la réorganisation. J'ai le sentiment que ça vient plutôt d'une ou deux personnes qui se sont
peut-être basé un peu sur le modèle du SSGPI, mais qui fonctionne quand même pas du tout
de cette façon. Mais non, on a simplement eu un entretien pour dire voilà, vous pouvez choisir
670 une place, où est ce que toi tu te vois? Et puis, c'était le but normalement, la chef de section
avait demandé à ses niveaux A avant la mise en place d'essayer de faire déjà des modèles de
notes que les gens aient quelque chose, mais ça n'a abouti à rien en fait. C'était, j'ai jamais
connu ça. Sinon je n'ai pas été consultée.

1: Ben maintenant, je crois que ça se fait plus. Avant, c'était les chefs de service avec les
675 directeurs. Si tu avais une idée, tu faisais ta proposition à ton chef de service et voilà. Mais ici,
justement, via les réunions que l'on a, on a l'occasion de dire, voilà ça ça marche pas bien, est-
ce qu'il ne serait pas mieux de le faire comme ça? Il y a plus de possibilité de dire son avis, ils
sont plus ouverts à nos commentaires. Mais il y a toujours des décisions qui sont prises,

680 parfois ça plait, parfois ça ne plait pas, mais c'est partout comme ça. Mais au moins, tu as l'occasion de donner ton point de vue, même si tu n'es pas d'accord. Ça ne veut pas dire que ça va changer mais ils écoutent, et ils sont en train de peser les pour et les contre.

2: On est quatre, enfin, on devrait être quatre. Deux francophones et deux néerlandophones. Mais, il y a deux néerlandophones et une francophone. Mais ça se passe bien avec les néerlandophones pour communiquer.

685 2: On a pas vraiment été beaucoup consulté, à part à la fin où tout avait été plus ou moins décidé. Heureusement pour moi, j'ai su dire quand même ce que je voulais, ce que je voulais pas. Sans savoir par après si ça avait été entendu, parce que c'était qu'à une seule personne que je l'avais dit. Et ensuite, quand on m'a proposé quelque chose, j'ai pu quand même dire que j'étais pas d'accord avec le choix, et de trouver à ce moment là directement un arrangement
690 qui était pour la collègue et moi, et on faisait un switch qui arrangeait tout le monde. Et au final, je suis super contente. Mais bon, je sais que certaines ne l'ont pas été. Elles ont aussi eu moins de chance. J'ai été proactive, et j'ai estimé que j'allais pas attendre pour dire ce qui ne me plaisait pas, il fallait le dire avant que l'on ne mette en place.

3: On a pas été consulté pour la réorganisation. C'était, voilà, ça va être comme ça. Mais bon
695 après, on a quand même été consultés chacun, on a quand même demandé où on se voyait dans la réorganisation. Parce que c'est vraiment scindé entre deux, donc il y a la partie gestion de la carrière, et il y a la partie affectation. Donc on nous a quand même demandé à chacun, où est ce que tu te vois le mieux? Donc ça on nous a quand même demandé notre pour être placé. Après, on nous a pas trop demandé notre avis pour savoir avec qui on avait envie de
700 travailler. Mais après, c'est normal. Parce que si tout le monde venait dire, ah moi je voulais travailler avec untel, moi avec untel. Ça va être un peu le bordel. Donc je comprends qu'ils n'aient pas posé la question. Mais après, c'est aussi un côté important parce qu'on passe quand même 8h par jour avec ces personnes, dans le même bureau. Autant faire en sorte que les gens s'entendent bien. Bon après, je pense pas qu'il y ait de gros soucis d'entente. Donc ça ça va.
705 On a de la chance. Mais c'est vrai que c'est quand même un côté important, et qu'on ne nous l'a pas posé. Mais bon, déjà le fait qu'on nous demande où on se voyait le mieux, moi effectivement, j'avais dis gestion de la carrière, et je voulais m'occuper de DGR. J'ai eu ce que je voulais. Alors est-ce j'ai eu ce que je voulais parce que ils ont dit, on va faire plaisir à untel, ou est-ce que depuis le départ ils avaient dit, de toute façon, untel elle sera là, je pense que
710 c'est ça. Parce que voilà, c'est une cellule où il y a beaucoup de contractuels, et c'est vrai que je m'occupe des contractuels depuis longtemps. Donc c'était logique qu'ils laissent les connaissances là où. Et donc voilà, c'est aussi pour ça que j'avais choisi ça, parce que c'est une matière que j'aime bien, et que voilà, j'aime aussi m'occuper de ces gens là. Donc moi je suis satisfaite, je suis satisfaite de mon boulot, je suis satisfaite de mes collègues, mon bureau,
715 j'aime bien, donc moi j'ai pas trop de plainte à avoir. Mais bon, je sais que tout le monde n'est pas super content, mais bon, on sait jamais satisfaire 100% quand il y a du changement. C'est pas facile le changement. L'être humain en soit, il aime pas trop le changement. Donc c'est pas trop évident. Mais ça s'est fait relativement en douceur. Parce que je veux dire, ça faisait quand même plus d'un an qu'on nous parlait de la réorganisation, donc on a quand même eu le
720 temps de s'y faire. Psychologiquement, je veux dire. Et puis, je veux dire, c'est pas comme si on connaissait quand même déjà les gens un peu aussi. Même si on ne travaillait pas dans le même bureau, on se croisait, on faisait des teams-building. Donc c'est pas comme si on était transplanté dans un nouveau bureau, avec des nouveaux collègues, avec des nouvelles matières, c'est pas pareil. Non, ça été.

725 4: On a pas du tout été impliqué dans la réorganisation. Une fois qu'ils ont dit que ça allait être
comme ça, ils ont voulu faire des réunions pour faire des notes, pour que ça soit uniforme, etc.
Mais encore, ça a été vite abandonné parce que l'on allait pas assez vite, mais avant la
730 réorganisation elle-même, il y avait les grands architectes et c'est tout. Nous on a vraiment pas
été impliqué. Que du contraire, ils disaient, te tracasse pas... Ça c'est un peu dur à avaler
après quand on voit ce qu'il s'est passé.

4: Donner son avis, on peut. Après, ce qu'on en fait, ça dépend de si ça dérange ou pas ce
qu'on a dit. Le donner on peut, mais tout dépend de ce que l'on a dit. Ça peut-être pris en
compte comme pas.

735 4: Oui, ils nous ont dit qu'il fallait le faire, mais on était un peu obligé aussi. Parce que avec la
réorganisation, en fait on a pas eu les formations avant d'être réorganisés. Donc moi, on s'est
retrouvé dans un bureau où on était deux anciennes qui faisaient la gestion des OPS et deux
des Calog. Mais maintenant, on doit faire tout. Donc heureusement nous on peut partager
notre connaissance des opérationnels et elles leurs connaissances des Calog, et on arrive à
740 traiter plus ou moins tous les dossiers comme ça. Maintenant on commence à avoir les
formations. Mais depuis le mois de novembre on a changé. Donc si on avait pas eu ce partage
d'info, ça aurait été très compliqué. Et il y a des bureaux où il n'y avait pas cette mixité, donc
c'est très difficile alors de gérer un dossier, parce que l'on a pas les connaissances. Moi dans
mon cas j'ai eu de la chance d'avoir un partage équitable en fait.

745 4: Moi personnellement pas du tout, parce que comme on a un bureau assez mixte, on arrive
entre nous. Donc non, moi je n'ai pas encore fait appel à la cellule expertise. Mais je pense
qu'il y en a qui y vont dans les bureaux où ils manquent d'info, ils se disent il y a qu'eux qui
pourront répondre.

750 5: Moi personnellement, je travaillais en dessous de la personne qui était occupée avec la
réorganisation. Alors de temps en temps, je disais quand même, fais attention à ça, prend ça
en compte. Mais vraiment être consulté, pas vraiment. Mais le problème, ils ont quand même
demandé des choses, mais du coup, comme c'était soudain, maintenant tout devait aller vite.
Même le déménagement, c'était pffff. Personne n'était préparé.

755 5: Moi je n'ai jamais posé de question chez eux, parce que c'est une cellule qui existe depuis
pas longtemps. Ce ne sont pas des gens qui sont très ouverts et disponibles. Mais quelque uns
nous ont dit dans la réunion qu'on a chaque semaine qu'on est le bienvenue. Donc ça va
commencer peut-être. Je pense que pour l'instant, on essaie de trouver la solution en interne
chez nous. Et, jusqu'ici ça marche. Mais c'est bien que ça soit là quand même. Moi j'avais
l'impression qu'ils sont pas très disponibles. Mais c'est peut-être aussi parce que c'est le début.
760 Ils doivent aussi chercher un peu comment fonctionner. Et puis après, peut-être que ça ira
mieux. Et puis nous aussi, on sait vraiment qu'ils sont là pour ça.

765 6: 6: Ça n'a été facile pour personne finalement. Parce que tout le monde doit traiter de la
matière Les niveaux A aussi. Ils doivent contrôler de la matière qu'ils ne connaissent pas ou
pas bien. Donc oui, quand on maîtrise, on va très vite. Et alors ce que je leur ai demandé
aussi, pour gagner du temps, c'est que, bon, après un certain temps, on connaît ses
collaborateurs. On sait que celui là on peut lui faire confiance, que dans 9 cas sur 10, son
travail est correct, il n'y a pas vraiment d'erreur. Comparé à un autre où, 9 fois sur 10, c'est pas
correct. Donc on dit, finalement, ceux pour lesquels où sur 9 cas c'est bon, hop on fait un
770 contrôle en diagonal, sans passer beaucoup de temps. Vous laissez passer et plutôt s'investir
dans le contrôle des gens qui ont plus difficile. C'est ça qui est le plus important. Et on sait
leurs remballer je vais dire, c'est pas très joli, si c'est pas correct. Sans corriger soi-même.

775 Sinon les gens ils ne se rendent pas compte. Au bout de 3-4 fois, ils n'osent plus renvoyer la même note et alors finalement elle le fait elle-même. Et alors, le membre du personnel ne va plus apprendre, et il va aussi se dire que de toute façon, c'est quand même vérifié donc, moi je fais ça vite et puis voilà. Et moi je veux dire, pour le collaborateur même, c'est comme ça aussi qu'il va apprendre à faire plus attention. C'est pas le but de réécrire la note. C'est un travail de longue haleine.

780 7: En ce qui concerne les équipes : l'équipe des experts est composée de 4 conseillers, 1 personne de niveau B et d'un informaticien. Il n'y a pas de juriste dans l'équipe, alors que cela est normalement prévu, et il serait bien évidemment préférable d'en avoir. Les juristes, s'il y en a, seraient plutôt responsables de tout l'aspect juridique, comme la rédaction d'arrêté, etc. Les autres membres de l'équipe sont plus responsables du transfert des connaissances et travaillent sur l'amélioration des procédures et des processus. La volonté de base était que les membres de l'équipe soient polyvalents. Cependant, il s'est avéré que cela n'était finalement pas possible, et donc il y a la volonté de faire des regroupements de thématiques, et qu'il y ait au moins 2 personnes s'occupant de la même thématique.

Communication

790 1: Pour moi pas, et pour ma collègue néerlandophone non plus. En fait, si on veut parler avec les francophones, on essaie de parler le français. Et on a aussi une de nos collègues francophone, elle ne parle pas le néerlandais mais elle comprend quand même. Alors je n'ai pas vraiment le sentiment que dans notre cellule ça pose problème. Dans une autre cellule, oui. Parce que ils sont plutôt trois francophones et deux néerlandophones. Mais elle est souvent seule comme néerlandophone et elle ne parle bien le français. Ça crée une barrière. C'est pas question de mauvaise volonté, mais bon. Si tu ne maîtrise pas la langue, c'est normal que les francophones restent ensemble.

795 2: Non, je suis parfaite bilingue. Donc ça aide. Je n'ai pas de problème.

800 3: Non. Enfin, moi oui. Je ne suis pas très bilingue, le néerlandais c'est pas mon fort. Mais j'ai la chance d'avoir mes deux collègues néerlandophones qui parlent bien français. Donc nous avons pas de problème de communication par rapport à ça. Mais j'avoue que oui, effectivement, si j'étais tombée avec des néerlandophones qui ne parlaient pas très très bien français, il y aurait un peu plus de soucis, soucis qu'on a un peu avec nos chefs finalement, parce que voilà, c'est un peu néerlandophone, donc c'est vrai que des fois, je vais aller plutôt chez une francophone que chez une néerlandophone. Parce que déjà, elles ne connaissent pas trop la matière, en plus, voilà la barrière de la langue. Mais je vais dire, c'est vraiment minime. La langue, c'est vraiment minime.

805 4: À la police, les choses sont parfois filtrées. Quand l'information doit venir du haut vers le bas. Notre chef nous n'est pas très communicatif on va dire. Il filtre beaucoup, et donc il y a beaucoup de bruit de couloir. Il s'y prend trop tard après pour informer.

4: Non, on s'occupe en fait de tout ce qui est PJF déconcentré Wallonie, donc on a pas de client néerlandophone. Donc pas de problème de la langue.

810 5: Principalement en face-à-face.

5: On a déménagé, et la police en général n'était pas au courant à ce moment là. Les gens ont continué à téléphoner et se sont demandé ce qu'il s'était passé. Mes clients me demandaient de l'aider, mais je ne pouvais plus. Ils ne savaient pas ce qu'ils devaient faire. Il y a vraiment eu une très mauvaise communication à ce niveau là. Et je pense qu'à cause de ça, on a eu

815 beaucoup de problèmes, avec des gens qui n'étaient pas au courant, les gens ici qui n'étaient pas formés.

Formation

1: Et en fait, le but, c'était que l'expertise donne des formations, nous appuie, pour nous livrer les dernières nouvelles concernant le statut. Je dois dire, après 6 mois, on a reçu cette semaine
820 les premières fiches d'informations, par exemple, concernant les interruptions de carrière. C'est bien fait je dois dire, ce sont des fiches avec toutes les infos dont on a besoin, avec les influences sur la carrière. Ça nous aide déjà pas mal, et maintenant ça commence, on a déjà eu 3 formations. Alors ça commence.

3: Oui voilà, donc pour le moment, ils sont occupés à faire des fiches, pour chaque matière,
825 pour un peu chaque cas. Et alors, ils commencent tout doucement à donner des petites formations, ça a commencé. Pour l'instant, ça ça va, parce qu'on en a eu que une. On a la deuxième aujourd'hui, donc à voir avec le temps, mais de toute façon, je pense, c'est nécessaire. C'est jamais perdu. Donc là pour le moment justement, ils sont en train de donner des formations pour tout ce qui est contractuel, pour tout le monde. Et donc voilà, donc
830 j'imagine que ça va aider pas mal de monde. Non non, ça c'est bien, ils avancent. Les fiches sont disponibles sur le G, et tout le monde peut les consulter. Et ça c'est bien aussi. C'est très important surtout si on a quelqu'un de nouveau qui arrive dans le service. Parce que quand il y a quelqu'un qui arrive, qui est nouveau, on travaille tellement des fois d'une façon différente finalement, même si on est dans le même service, dans le même bureau, les francophones
835 vont travailler d'une façon, les néerlandophones d'une autre. Et donc ça on a envie d'optimiser tout, que tout soit pareil. C'est pas évident, c'est des années et des années d'habitude qu'il faut casser. Faut refaire les notes pour que ce soit les mêmes pour tout le monde. Donc ce sont toutes des choses qui vont se faire, mais ça prend beaucoup de temps.

5: Ils ont commencé à faire des fiches avec toutes les infos dedans. Et puis bon, si tout ça sera
840 là, c'est super. C'est pour ça, c'est vraiment le début. Peut-être que quand ça commence, je vais dire, ah oui super les experts, c'est là que toute l'info est. Mais pour l'instant, on utilise pas encore parce que c'est tout nouveau.

6: Et maintenant, ça commence, avec l'équipe de Walckiers, à se mettre en place, parce que il fait des fiches, par thématique. Et ça sera mis à disposition des gens. Comme ça, si il y a un
845 nouveau collaborateur, au moins il aura l'info qui se trouvera à un endroit. Pour l'instant, on en est au b.a.-ba, on en est vraiment au début. Ils ont déjà préparé quelques fiches, notamment sur l'interruption de carrière. Et donc le but c'est de mettre ça à disposition des gens, comme ça, l'info est là. Ces fiches reprennent aussi les modifications de législature par exemple. Maintenant, le principe, c'est que les gens ce sont formés un peu les uns les autres. Parce que
850 l'on a pas reçu de nouvelle matière, les matières qu'on traite sont restées les mêmes. Mais en fonction de l'ancienne organisation, il y en a qui traitaient les opérationnels, il y en a qui traitaient les CALog, des matières spécifiques comme le bilinguisme. Et maintenant, tout est mélangé. Et donc, s'il y a une personne qui traitait avant les opérationnels, et qui traite aussi maintenant les CALog, et bien elle ira fatalement chez les collègues qui traitent ces dossiers là
855 depuis des années. Donc les gens s'aident mutuellement, ils vont demander les uns les autres, pour pouvoir se débrouiller. Ou on me demande à moi, des modèles de note qu'on faisait auparavant. Le but au départ était de faire des modèles de note, que chacun puisse les utiliser. Parce que avant, on avait 4 bureaux : officiers, 1, 2, 3, plus les Calog, donc 5 bureaux de gestion. Et donc, chacun traitait les mêmes thématiques, mais avec des modèles de notes
860 différentes. Donc avant la réorganisation, j'avais demandé que l'on se voit, pour prendre chaque modèle et d'en faire une modèle commun, en impliquant les collaborateurs, pour

arriver à quelque chose de commun. Pour que les gens n'utilisent plus qu'un seul modèle. Ça s'est fait pas de façon correcte, cela n'a pas été mené correctement. Et donc tout n'est pas uniformisé, tout n'est pas clair. On essaie de limiter les problèmes, par les fiches, et par l'élaboration de modèles. On en est au b.a.-ba.

865 6: On a déjà fait des petites formations, comme comment remplir un C4. Parce que maintenant, tout ça se fait de manière électronique maintenant et plus papier. Donc Valérie Colon, une collègue de chez Frédéric a fait un petit document avec la procédure, a fait une petite démonstration sur le site de la sécurité sociale. Donc voilà la brochure, et il faut faire
870 ceci cela. Donc on l'a fait pour les C4, pour les C131, les formulaires qu'il faut remplir pour les gens qui travaillent à temps partiel. Donc tout ça ce sont des formulaires électroniques, et pour chaque formulaire, il y a à chaque fois un petit manuel, et alors il y a aussi une petite démonstration. Ils savent aussi s'exercer sur le site, il y a un site test. Après, la procédure est pas très compliquée, il suffit de le faire 2-3, c'est assez intuitif. Si un champ n'est pas bien
875 rempli, tu ne sais pas aller plus loin, donc fatalement... C'est la facilité des formulaires en ligne, c'est que tu es bloqué si tu n'as pas rempli un champ, ou si il n'est pas correctement rempli. Avec possibilité chaque fois de modifier le formulaire au cas où il y a une erreur, donc ce n'est pas dramatique si il y en a. Donc ce sont les choses qui se mettent en place de plus en plus. Parce que bon de plus en plus de chose se font de manière électronique. À terme, les interruptions de carrière aussi. On évolue aussi de ce côté-là, et donc c'est une nouvelle façon
880 de travailler pour les collaborateurs. Il y a moins de papier, et plus d'électronique. Et donc ça évolue en fonction de la société. Maintenant, ils acceptent encore les demandes papiers, mais à terme non. Et donc ça change la façon de travailler aussi. Parce que même pour les interruptions de carrière, des formulaires seront directement générés, et cela permettra de gagner du temps. Donc on évolue en fonction de l'évolution. L'évolution est constante, je veux dire, de l'électronique il y en partout. Au bout d'un moment, au fur et à mesure, les gens doivent y être formé et travailler de cette façon là quoi. Donc ça c'est un petit peu dans l'ère du temps. À la limite, maintenant les gens n'ont plus qu'à vérifier que les conditions sont remplies, parce que les conditions seront reprises dans les formulaires. Le but est aussi de
885 simplifier la gestion, et de la rendre plus rapide aussi.

6: Et puis alors maintenant, on a demandé aux personnes de remplir un tableau avec leurs besoins en formations. On a transmis ça à la cellule Expertise, et sur base de ça, eux vont développer des petits modules de formation, par rapport aux matières qui ont été mentionnées. Et donc là on fera un planning aussi pour dispenser ces formations là. Le but n'est pas de faire
895 des journées entières de formation et de noyer les gens complètement. Le reste du travail doit se faire, et il vaut mieux y aller petit à petit pour assimiler plutôt que de faire toute une journée. Finalement, ce qui intéresse vraiment les gens, c'est surtout la pratique. La théorie ça ne les intéresse pas. Il faut un minimum de théorie, mais certainement très orienté vers la pratique. Ils veulent savoir, concrètement, quand j'ai une demande ici, qu'est ce que je dois faire, comment je dois l'encoder? Moi je souhaite que ça soit vraiment très pratique, plutôt que du blabla que les gens ne vont pas retenir et qui ne fera plus revenir les gens. La pratique, c'est ce que les gens demandent. On connaît la loi, et ici concrètement qu'est ce que je dois faire ? Parce que entre la théorie et la pratique, il y a un fossé. Les gens sont demandeur de concret. Donc ça ça va se mettre en place aussi.

905 7: Dans la cellule, on s'occupe de faire des fiches thématiques reprenant la procédure à suivre, les textes de références, etc. On a commencé aussi à travailler sur l'élaboration d'une fiche info, qui sera publiée de manière régulière. Sur base de tous les 15 jours ou tous les mois, on ne sait pas encore. Cette fiche reprend diverses informations, telles que des réponses à des

questions spécifiques reçus durant la période précédente, des nouvelles réglementations, etc.
 910 Cette info est relayée en interne uniquement, donc uniquement dans cette unité là.

Évaluation

2: Oui. Maintenant j'ai une personne dans le bureau, une personne en plus. Parce que avant, il y avait deux néerlandophones, et moi, mes notes à moi, ce n'était pas forcément contrôlé un peu. Mais bon, il y avait la barrière de la langue quand même. Donc maintenant, j'ai quelqu'un
 915 qui corrige toute la partie francophone, et donc oui, à ce niveau là, j'ai un contrôle qualitatif. Au niveau des évaluations, c'est un truc qui va bientôt se mettre en place. Et le contrôle c'est surtout vérifier le contenu. La performance n'est pas évaluée.

2: Oui, parce que ça revient, d'office ça revient chez moi en dernier. Je suis toujours la dernière personne avant d'envoyer. Quand tout est prêt, il faut envoyer aux différents services.
 920 Donc j'ai un retour. Maintenant pour l'évaluation, c'est extrêmement difficile d'évaluer, de la manière où c'est maintenant, entrant et sortant, de savoir qui fait quoi, combien et tout ça, c'est quelque chose qui est ma foi... Peut-être compliqué. À mon niveau il n'y a pas l'utilité, mais je pense que dans certains bureaux il y aurait une utilité parce que il y a des choses qui ne se font pas. Donc là, c'est un contrôle. À mon niveau, il n'y a rien qui traîne, tout est fait. À quoi
 925 bon contrôler si ça va.

3: Pour le moment, on en a pas encore eu, mais apparemment ils en parlaient la semaine passée, que les évaluations allaient être mises en place. Donc j'imagine que ça va être fait à un moment donné. Mais il faut d'abord fixer certains objectifs, ça on a pas encore fait non plus. Donc à partir du moment où on a fixé certains objectifs, ben là après je ne sais pas combien de
 930 temps, peut-être 6 mois ou 1 an après, ils vont vraiment nous évaluer, voir si on atteint les objectifs qui devaient être atteints. Donc voilà, ça effectivement, on a encore jamais eu. J'ai déjà été évaluée, pourquoi, parce que j'ai fait des demandes de mobilité, à des moments donnés de ma carrière, et que là il fallait une évaluation. Mais je veux dire, là maintenant, apparemment, on va être évalués par rapport aux objectifs qu'on va nous demander
 935 d'atteindre. Mais ça, c'est la première fois. On avait jamais eu avant. Enfin en tout cas moi. Peut-être qu'il y en a d'autres qui ont déjà eu dans d'autres services. Mais dans ce service, jamais eu.

4: On va être évalué, mais pas pour l'instant. On est un des derniers service je pense à ne pas avoir eu d'évaluation. Sur ma carrière j'en ai eu deux parce que j'ai fait mobilité au départ, et
 940 j'en ai eu une pour mon avancement barémique. Mais mon évaluation depuis la nouvelle formule, je n'ai pas encore eu.

5: Pas jusqu'ici, mais ils vont commencer avec ça. Ils ont dit qu'ils allaient commencer avec les conversations de fonctionnement. Ils ont maintenant décidé qui va évaluer, qui. Parce que ça dépend aussi de la langue, du grade, et tout ça. Avant ton évaluation tu as une conversation
 945 de fonctionnement. Et je sais pas, je suis curieuse.

6: Jusqu'à présent j'ai pas eu le temps. J'ai demandé justement les chiffres au secrétariat, mais je ne suis pas satisfaite de ce qu'ils m'ont fourni. Mais ça devrait être affiné, parce que je ne peux rien faire avec ça. Bon, je sais qu'au niveau central, parce que il y a deux bureau ici hein. Je sais qu'il y a plus de dossiers qui sont traités au niveau central, quasiment le double. Mais
 950 ça devrait être affiné. J'aimerais quelque chose de plus approfondi, par membre du personnel, combien il y a de dossiers, combien il y en a de traités, combien sont en cours. Parce que là, je n'ai pas. Et ça j'aimerais bien faire, pour avoir une idée, de calculer, de quand une demande arrive à tel moment, finalement, ça met combien de temps pour qu'elle soit traitée. En sachant qu'il y a des demandes qui peuvent être traitées plus rapidement, parce que ça ne nécessite que

955 la signature de monsieur Van de Kave, par rapport à d'autres demandes où ça doit par exemple aller chez Van de Kave, chez l'inspecteur des finances, chez le DG. Au plus il y a d'interlocuteurs, au plus ça va prendre du temps. Chez le ministre, parfois ça peut aller vite, parfois ça traîne. Pourquoi? Ça on ne sait pas maîtriser. Donc, il y a des facteurs qui sont indépendants de notre volonté. Mais ça ça serait mon but, effectivement, de pouvoir analyser, 960 voilà, une demande, quand est-ce qu'elle se fait, pour voir si ça met 1 semaine, 2 semaine ou 1 mois. Et essayer de le réduire. Parce que bon, parfois, au début, on a déjà essayé de raccourcir l'histoire, parce que au début, les demandes arrivaient au secrétariat, et puis eux mettaient un numéro. Et puis alors, ils mettaient ça au point poste, dans les bacs, et c'était les niveaux A qui distribuaient les pièces. Parce que chaque gestionnaire gère autant de dossier. Et donc 965 finalement, je me suis rendue compte que ça prenait énormément de temps. Ça restait là, et ça rallongeait encore les délais, et on a pris la décision de faire faire ça par les collaborateurs eux-mêmes. Et donc 2 de chaque côté s'occupe de les distribuer aux membres du personnel. Comme ça, ça décharge les niveaux A et ils peuvent se concentrer sur le contrôle des dossiers. Mais bon, je dois dire que ces derniers temps, les niveaux A ne sont pas très présents non plus. Le problème ne se situe pas nécessairement au niveau des gestionnaires de dossiers, plus 970 au niveau du contrôle. Parce que je pense que les gestionnaires, en général, traitent relativement rapidement leurs dossiers, mais ça va chez eux, donc ils ont pas mal de dossiers. Au niveau central, j'ai deux niveaux A dont une à mi-temps et du côté déconcentré, j'ai deux niveaux A aussi, donc un en 4/5ème et l'autre qui est absent pour la 9ème semaine. Donc ça 975 ne facilite pas les choses. Et donc, si le gestionnaire le traite rapidement et que ça reste 1 semaine là, et puis ça va chez monsieur Van de Kave, ça reste peut-être encore 1 jour ou 2, en fonction de ses disponibilités. Je veux dire oui, les délais ne sont pas toujours écourtés. Et donc ça, ça serait effectivement mon intention. J'avais demandé, mais là, c'est trop général. Et je veux dire, savoir que untel a autant de dossiers, oui, mais ça ne me dit pas combien de 980 dossiers sont traités, combien sont en cours, ou je ne sais quoi et il faudrait donc que la liste soit affiné. Mais c'est nécessaire de le faire, très certainement, puisque je l'ai demandé. Et tout ça prend du temps aussi. Mais avec ce que j'ai pour le moment, je ne peux pas faire quelque chose de correct.

985 6: Oui, je ferai un feedback, certainement. Si c'est pour garder ça à mon niveau, ça n'a pas d'intérêt. Ça servirait à rien. Il faut au moins analyser, et dire, effectivement comment pourrait-on réduire le temps. Avec ce développement des formulaires, ça devrait déjà être réduit. Parce que là finalement, tout les formulaires vont se faire de manière électronique, et là on devrait gagner du temps.

Annexe 6 : Classement par thématique des entretiens du Secrétariat social

990 Le partage des connaissances

8: Rappelez-moi un peu pourquoi vous êtes là? Parce que... C'est peut être un peu une ignorance de ma part, mais pour moi, le transfert des connaissances se fait lorsqu'un senior part à la retraite...

995 8: Du point de vue du transfert des connaissances, il n'y en a pas tant que ça à l'heure actuelle, parce que les personnes travaillant dans les satellites sont anciennes et possèdent donc les connaissances nécessaires pour remplir leurs tâches quotidiennes. Il y a donc un moins grand besoin du centre de coordination. Par contre, lorsque de nouvelles personnes arrivent, il faut les former, et comme certaines personnes s'approchent de l'âge de la retraite, le rôle du centre de coordination va croître. En effet, les nouveaux bénéficient d'un partage des connaissances 1000 de la part de leurs collègues, mais si ceux-ci sont absents, ils se tournent assez facilement vers le centre de coordination.

9: En 2010, on a eu beaucoup de gens qui sont parti en pension et donc on fait, on a essayé de faire le transfert des connaissances. Et pour ça, on a utilisé l'outil de P&O. Donc pour les personnes qui partent, si on a la date, par exemple 4 mois avant, on a essayé de remplir l'outil.

1005 **Structure et fonctionnement du service**

8: Cette déconcentration risquait de nuire au partage des connaissances, et il y a donc des bureaux qui ont été ajouté au centre de coordination, responsable de partager les informations et connaissances avec les satellites. Le but du centre de coordination était donc de renforcer le partage de connaissances et d'informations, et d'assurer une certaine homogénéité et cohérence dans les informations véhiculées aux satellites. Le rôle du centre de coordination est donc bien de distribuer les informations et connaissances en provinces, et est là pour répondre aux différentes questions.

1010

8: Dans le centre de coordination, il y a 5 cellules. La cellule Communication prend en charge la diffusion des informations. Elle veille au bon fonctionnement du site internet, et du partage d'information sur l'intranet. Elle est aussi responsable de la coordination entre les traductions (uniquement en français et néerlandais). C'est elle qui est en charge de la communication Top-Down et Bottom-Up : Si une question est récurrente de la part des satellites, une réponse uniforme va être créée, en concertation avec les autres cellules et personnes concernées. Ensuite, l'information sera redistribuée dans les différents satellites. La cellule connaissances et expertise (KCE) est principalement composée de juristes. Ces personnes font l'interprétation des règles statutaires et des textes juridiques. Ces interprétations sont ensuite redistribuées aux satellites. La cellule Rapportage s'occupe principalement des statistiques. Par exemple, elle peut être consultée pour déterminer le nombre de personnes bilingues à la police fédérale (déterminé en fonction de la prime octroyée). La cellule Contentieux traite des matières un peu plus délicates, comme les saisies sur salaires. Vraiment une partie spécifique des dossiers et délicate à traiter, donc c'est confié à cette cellule là. Et la cellule Appui OPS. Cette cellule touche à tout ce qui est de la gestion du moteur salarial. Elle fait de la gestion d'informations. Par exemple, si 2 zones de police fusionnent, cela aura beaucoup d'impact, et cette cellule est là pour aider à prédire ces impacts, et à faire en sorte que la fusion se passe comme prévu.

1015

1020

1025

1030

Conception du travail

8: Les décisions stratégiques sont prises par le Directeur et ses chefs de service (satellites) et sont ensuite communiquées au Ministre de l'Intérieur duquel le SSGPI dépend fonctionnellement. Les collaborateurs sont également régulièrement consultés lors des réunions du personnel.

1035

Communication

8: Pour contacter le centre de coordination, cela se fait par e-mail ou par téléphone. Les zones de polices contactent directement le satellite dont elles dépendent. Pour ce qui est de la police fédérale, il y a un numéro central pour tout le monde. Les appels sont ensuite dispatchés en fonction : soit en province, si c'est un membre de la police fédérale, ailleurs que sur Bruxelles, ou alors vers le satellite central. Les e-mails sont dispatchés de la même façon.

1040

8: Pour diffuser de l'information et des connaissances, il y a le site internet. Dessus, il y a des manuels, des formulaires, et autres documents à accès restreints. Certains documents sont également disponibles sur l'intranet et sur Alfresco.

1045 9: On a un nouveau site web. Le site d'avant, il n'était pas clairement structuré. Et maintenant, quand tu vas sur notre site, tu vas voir que tu dois d'abord faire un choix entre, vous êtes employeur ou vous être membre du personnel. Donc a déjà ciblé les différents clients.

1050 9: Aujourd'hui, on a une réunion tous les 15 jours avec les responsables de satellites. Donc on a des réunions avec eux et quand il y a des nouveautés, on explique pendant ces réunions là. On a aussi une newsbrief avec des nouveautés. On l'a fait quand il y a des nouvelles choses.

9: La communication, ça vient de partout. Il y a les mails. Enfin, ça dépend de qui... côté néerlandophone, c'est par mail, côté francophone, c'est par téléphone. Et pour les réunions, il y a aussi un document où les chefs de satellite peuvent ajouter leur agenda et donc s'ils ont des questions, ils peuvent les ajouter à ce document.

1055 9: Les infos pour les externes du SSGPI, c'est via le site. Les infos internes, c'est via mail. Et on a aussi un outil où on la cellule communication sauvegarde toutes les documents. Donc on envoie le mail avec l'analyse et on dit aussi dans le mail que l'analyse est sauvegardée sur Alfresco.

1060 9: Sur notre site, il y a des rapports d'activités qui contiennent beaucoup d'informations. À partir d'une certaine date on a décidé d'en faire un tous les deux ans. Je pense qu'ils sont en train de le faire le nouveau. On le fait pour avoir de la transparence. Mais je me pose la question si quelqu'un le lit...

Formation

1065 8: Lorsqu'il y a des questions génériques, ces questions sont transférées au KCE, qui prépare alors une réponse, et qui la transfère à l'ensemble des satellites, ou directement aux zones de police.

9: Donc on a des info, par exemple, on a vulgarisé les infos. Les textes de loi, pour les juristes c'est très clair, mais on a vulgarisé les textes et alors les non juristes peuvent comprendre les textes. Les différents groupes cibles, on a fait ça aussi.

1070 9: On a essayé de donner plus de formation et donc la fréquence a augmenté. Et c'est pas seulement théorique, mais aussi pratique, avec des exemples concrets. On a essayé de grandir dans les différentes années. C'est-à-dire au début, nous sommes une école primaire, si on peut dire ça comme ça, et on veut atteindre le niveau universitaire, avec plus de formations, les gens doivent connaître tout ce qui est nécessaire pour faire leur travail.

1075 9: Quand il y a une nouveauté, on donne une formation, mais si les satellites ont des soucis avec certains thèmes, ils peuvent nous demander. Donc on fait un peu des deux, soit cela vient de nous, soit on nous le demande.

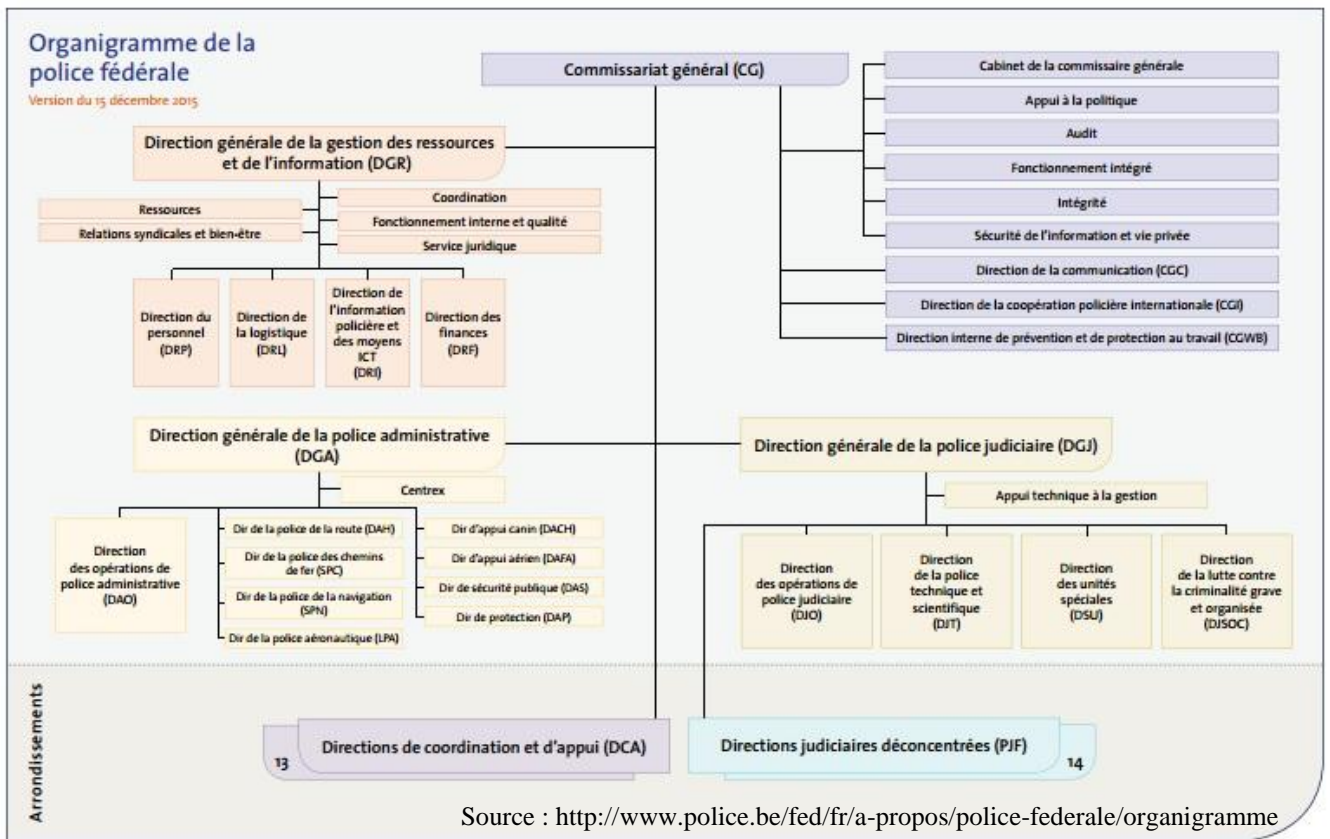
Évaluation

1080 8: Oui le travail des collaborateurs est planifié et évalué selon la procédure classique d'évaluation applicable à la police intégrée, soit un cycle d'évaluation tous les 2 ans. Les éléments d'évaluation sont liés à un descriptif de fonction, à des critères génériques fixés par la réglementation et à des (possibles) objectifs individuels. Des entretiens de fonctionnement (intermédiaires) sont possibles pour "corriger le tir" ou adapter/affiner certains objectifs.

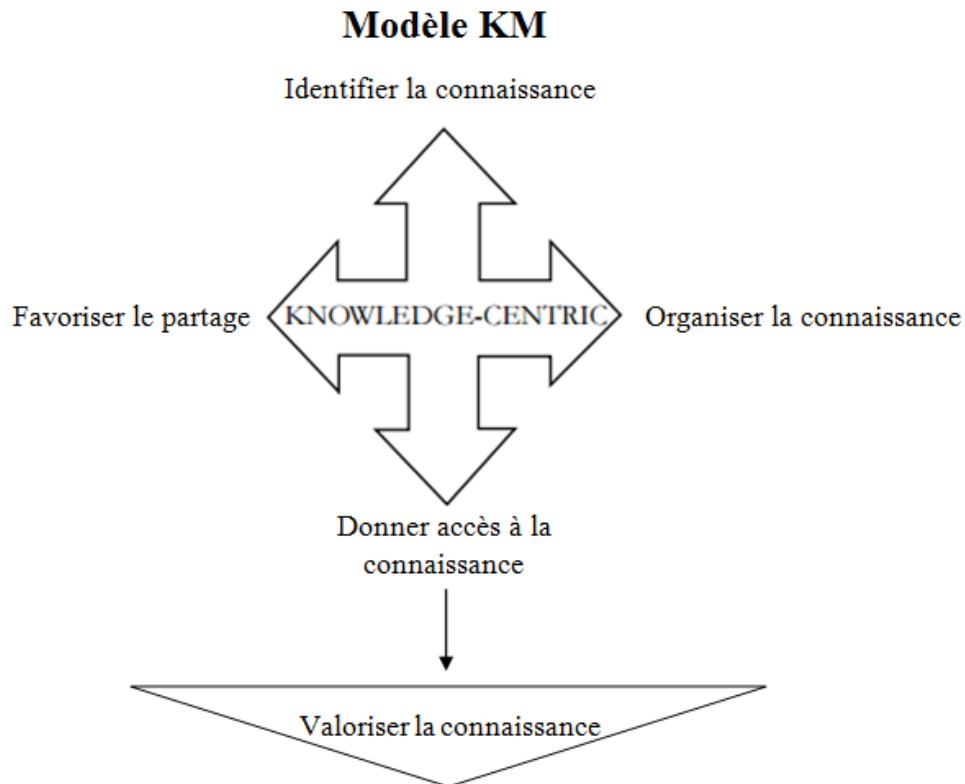
Récompenses

1085 8: Non il n'existe aucun système de récompense particulier au sein des services de police si ce n'est une bonne évaluation ou une note de félicitations à classer au dossier personnel du collaborateur.

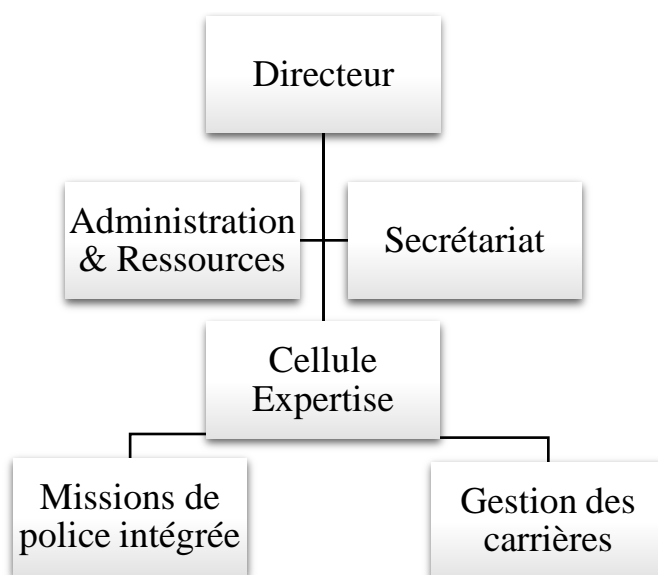
Annexe 7 : Organigramme de la police fédérale



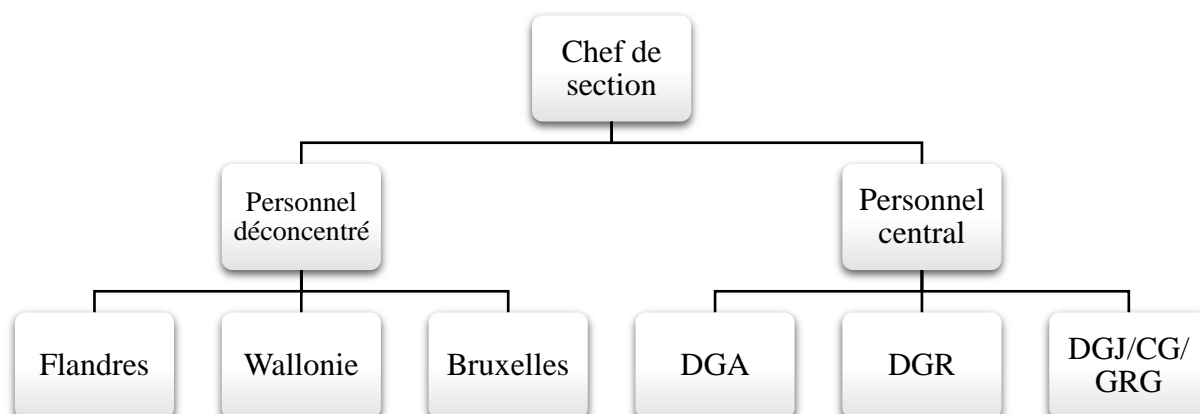
Annexe 8 : Modèle KM



Annexe 9 : Organigramme du Service Gestion des carrières

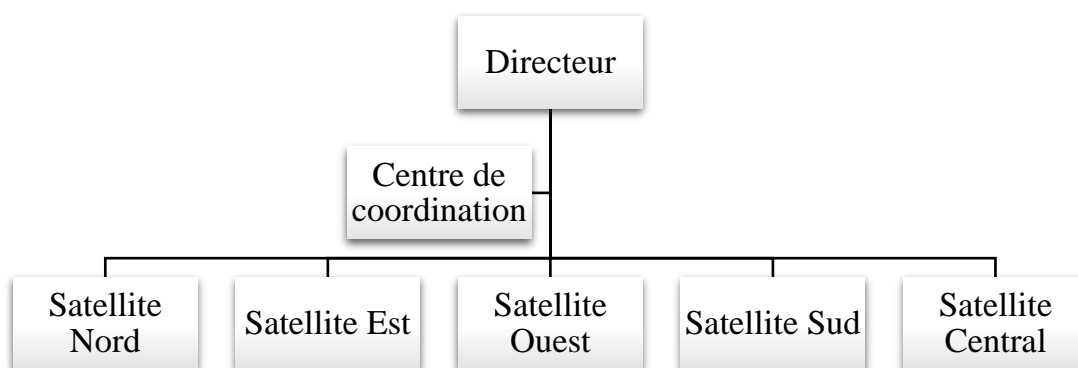


Annexe 10 : Organigramme de la section Gestion des carrières



- DGA : Direction générale de la police administrative
- DGR : Direction générale de la gestion des ressources et de l'information
- DGJ : Direction générale de la police judiciaire
- CG : Commissariat général
- GRG : Direction de la communication

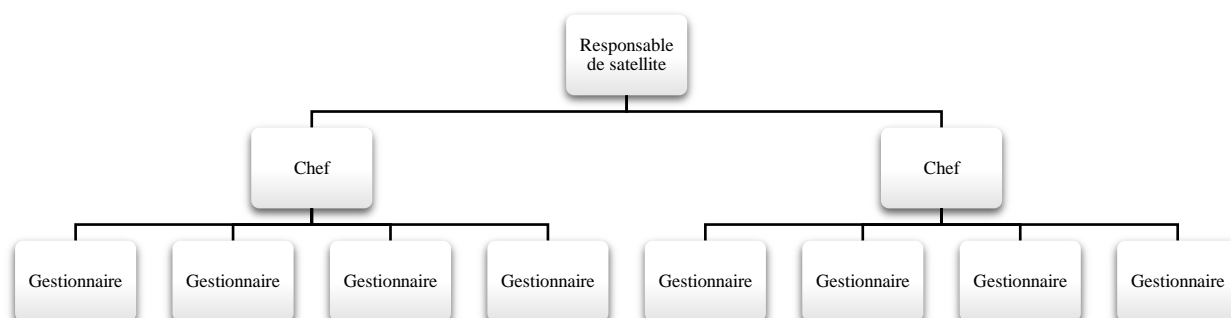
Annexe 11 : Organigramme du Secrétariat social



Annexe 12 : Localisation des satellites

Satellite	Localisation
Centre	Bruxelles
Nord	Hasselt
Ouest	Gand
Est	Liège
Sud	Jumet

Annexe 13 : Organigramme des satellites



Annexe 14 : Organigramme Centre de coordination

