

Remerciements

Merci à Anne Rousseau pour m'avoir ouvert les portes du management organisationnel humain et du constructivisme. J'y ai trouvé du sens au moment où j'en avais besoin.

Merci à Céline Polain pour m'avoir appris que c'est dans les sources que l'on trempe sa plume pour écrire.

Merci à David Brunelli pour m'avoir aidé à atterrir en douceur. Je te dédie la photo du parachute le plus célèbre et le sens qu'il véhicule.



(Image NASA)

La NASA y a caché un message secret : « Dare Mighty Things », traduisible par « oser des choses grandioses. »

Last but not least, merci à Véronique, mon épouse, pour m'avoir supporté inconditionnellement face à mes doutes et m'avoir écouté à longueur de soirée malmener tous ces concepts.

Table des matières

Remerciements	1
Table des matières	2
I. Introduction	5
II. Partie théorique.....	8
A. New Public Management	8
1. Origines du New Public Management.....	8
2. Définition du New Public Management.....	10
3. Avantages et inconvénients rencontrés dans la conduite au changement vers le New Public Management.....	10
4. Principes du NPM	14
B. Le «management par objectif » du NPM	15
C. Le manager de proximité.....	17
1. Définition et rôle du management de proximité.....	17
2. Difficultés du rôle de manager de proximité.....	17
3. Contradictions déstabilisantes du manager de proximité	18
D. La théorie de la traduction au service du manager de proximité.....	23
1. Changement organisationnel	23
2. Théorie de la traduction revisitée	24
III. Finalité de la recherche.....	32
IV. Question de recherche	32
V. Méthodologie.....	33
VI. Echantillonnage.....	33
VII. Empirie	34
A. Analyse des entretiens	37
1. Manager de proximité	38
2. Management par objectif.....	39

3.	Accompagnement au changement et théorie de la traduction	45
4.	Evaluation de la performance publique suite à la traduction.....	57
5.	Moment de la « traduction stratégique »	59
B.	Analyse transversale	60
1.	Le processus de traduction et les chefs d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège ..	60
2.	Les « actants paradoxaux » questionnent-ils la hiérarchie stratégique de la police judiciaire fédérale de Liège ?	65
VIII.	Conclusion.....	69
IX.	Bibliographie	71
X.	Annexes	76
A.	Retranscription des entretiens.....	76
1.	Retranscription de l'entretien N°01	76
2.	Retranscription de l'entretien N°02.....	84
3.	Retranscription de l'entretien N°03.....	88
4.	Retranscription de l'entretien N°04.....	92
5.	Retranscription de l'entretien N°05.....	98
6.	Retranscription de l'entretien N°06.....	102
7.	Retranscription de l'entretien N°07	107
8.	Retranscription de l'entretien N° 08.....	114
9.	Retranscription de l'entretien N°09.....	119
B.	Tableaux d'analyse des Entretiens	126
1.	Tableau d'analyse 01 : En quoi consiste la fonction de chef d'équipe ?	126
2.	Tableau d'analyse 02 : « Dans quel style de management se situe la police judiciaire fédérale de Liège ? »	128
3.	Tableau 3 : Avez-vous été formé au management par objectif ?	129
4.	Tableau 4 : Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?.....	130
5.	Tableau 5 : Qui prescrit le travail ?	130
6.	Tableau 6 : Comment la lettre de mission du Directeur de la Police Judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?.....	131

7. Tableau 7 : Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ? »	133
8. Tableau 8 : « Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ? »	136
9. Tableau 9 : « Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation de votre travail ?	137
10. Tableau 10 : « Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ? »	142
11. Tableau 11 : « Comment expliquez-vous ces différences d'attitudes ? »	143
12. Tableau 12 : « Trouvez-vous de la légitimité dans l'opposition au changement ? »	146
13. Tableau 13 : « Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ? »	147
14. Tableau 14 : « Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ? »	148
15. Tableau 15 : « Quel est votre attitude faces aux difficultés rencontrées ? »	152
16. Tableau 16 : Les chefs d'équipes mobilisent-ils la notion d'intéressement ?	153
17. Tableau 17 : Les chefs d'équipes mobilisent-ils la notion d'alliance ?	153
18. Tableau 18 : Les chefs d'équipes mobilisent-ils la notion d' enrôlement ?	154
19. Tableau 19 : « Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ? »	154
20. Tableau 20 : « Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ? »	156
21. Tableau 21 : « Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ? »	159
C. Organigramme simplifié de la Police fédérale belge afin de situer la Police judiciaire fédérale de Liège	161

I. Introduction

Je pense à Nicolas Copernic, l'astronome, le chanoine, le médecin et le mathématicien, né au Royaume de Pologne en 1473, lui qui a révolutionné la pensée scientifique en avançant sa théorie sur l'héliocentrisme : c'est la terre qui tourne autour du soleil et non l'inverse.

D'un coup, la terre n'était plus le centre de l'Univers.

Quel bouleversement intellectuel, religieux et scientifique ! Cette nouvelle vision a ouvert la porte à l'astrophysique, la relativité générale, la physique quantique,...

L'évolution de la science nous enseigne que la vérité n'est pas absolue. Elle évolue avec son époque, son environnement et les incertitudes qu'elle rencontre.

Afin d'accepter un nouveau mode de pensée, il faudrait déconstruire l'ancien pour s'en reconstruire un autre en l'intégrant à son propre réseau de pensée.

Un article du journal Le Monde du 15 février 2014 est intitulé : « Un quart des Américains ignore que la Terre tourne autour du Soleil » ; Loin de moi l'idée de stigmatiser un peuple, de valider scientifiquement un ordre de grandeur ou de relayer un titre provocateur mais cet article constate juste qu'il peut y avoir une cohabitation de pensée.

La question essentielle à se poser est quelle est la finalité et quel sens lui donner .

La réforme de l'administration fédérale belge, baptisée "Copernic", a vu le jour sous le premier Gouvernement Verhofstadt (1999- 2003) : son titre exact est « Copernicus au centre de l'avenir »

Le document officiel de sa présentation mentionne que le nom de Copernic « *a semblé tout indiqué pour caractériser la réforme de l'Administration fédérale, qui, en partant du principe que l'État doit être au service du citoyen, et non l'inverse, vise à induire un changement radical des mentalités* ».

Il s'agit d'adopter un nouveau mode de pensée au sein de l'administration pour éclairer, percevoir et induire le changement.

Ce nouveau mode de pensée doit répondre au principe édicté : « *l'État doit être au service du citoyen, et non l'inverse* ». L'Etat doit produire des services qui sont autant de levier positifs à l'amélioration du bien-être du citoyen.

Ma conviction est qu'il faut passer d'un mode de pensée « fonctionnelle », qui construisait notre administration sur base d'un idéal type répondant à l'intérêt général, à un mode de pensée de la « performance » qui reconstruit son administration au départ de chacun des services publics rendus. Il s'agit d'un exercice qui semble difficile mais en réalité, il s'agit d'abandonner l'idée d'envisager la Réforme Copernic du « vu d'en haut » au profit de la vision « d'en bas ».

Il faut l'envisager comme un changement d'angle de vue pour se concentrer sur sa finalité : la « performance publique »

La performance publique ne peut en aucun cas résulter d'une variante quantitative car elle est serait contraire au principe de mutabilité, de continuité et d'égalité du service public. Seule l'approche qualitative peut être mobilisée pour atteindre sa finalité.

La « performance publique » est intrinsèquement liée aux mutations rapides de notre société.

La notion de performance induit une dynamique qui vise à repousser continuellement les limites de l'ordinaire ; elle pousse continuellement à reconstruire une vérité organisationnelle.

Le service public doit mettre en place une dynamique de changement au travers du New Public Management afin de pouvoir toujours répondre à sa finalité.

La finalité de cette réforme est de donner une « individualisation » et une « identification forte » de chaque service public rendu et de lui appliquer la notion de « performance publique ».

La réforme Copernic induit un principe d'adaptabilité constant qui veut que la « performance publique » soit une perpétuelle réponse construite face aux incertitudes rencontrées.

Ce mémoire prend le parti de porter avec conviction le mode de pensée de la « performance publique » au travers de la théorie de la traduction revisitée.

Son approche du changement se fait par le « lâcher prise » en optant pour le point de vue « d'en bas ».

Il veut repenser l'administration au départ de sa finalité : la « performance publique ».

Ce travail est rendu possible aujourd'hui grâce aux avancées dans plusieurs domaines du management organisationnel humain :

- Le management par objectifs qui questionne directement la « performance publique » réalisée par les fonctionnaires ;
- l'accompagnement au changement organisationnel et sa théorie de la traduction révisée qui met en lumière le rôle du manager de proximité.
- Le processus de traduction émanant du socio-constructivisme ;

D'autres avancées ne sont pas mobilisées dans ce mémoire mais sont autant d'outils modernes à mobiliser pour augmenter la « performance publique » :

- le management participatif qui augmente la performance des fonctionnaires de première ligne, en confiant la résolution des problèmes aux équipes concernées ;
- le management agile qui augmente l'efficacité réactionnelle des fonctionnaires face à l'incertitude des tâches et répond ainsi à la lenteur de la planification qui montre toute la difficulté de prescrire du travail évolutif.

Il s'agit d'autant d'outils à disposition du « New Public Management » pour mobiliser le changement.

Cette approche permet d'articuler les fonctionnaires « d'en haut » avec les fonctionnaires « d'en bas » pour mieux répondre à la finalité de « performance publique ». Elle encourage les fonctionnaires « d'en bas » à l'actualisation des possibles par une action organisante.

Après avoir fait sien le mode de pensée de la « performance publique », il est temps de mettre un pied dans le management « d'en bas ».

II. Partie théorique

Cette partie théorique se plonge dans le « New Public Management », il faut la voir comme un management moderne qui s'inscrit dans une dynamique de changement, d'adaptation perpétuelle à notre société.

Au-delà de son origine et de sa définition, le « New Public Management » est considéré lui-même comme un acteur de changement : il oriente, courbe et façonne la « performance publique ».

Il est évolutif . C'est la raison pour laquelle il est d'abord présenté sous l'angle de ses avantages, de ses inconvénients et de ses dysfonctionnements, qui peuvent évoluer dans le temps, pour terminer par ses principes fondateurs.

Sans vouloir dévoiler le contenu de ce mémoire, cette présentation fait référence à la théorie de la traduction revisitée développée ci-dessous et plus particulièrement à l'identification des actants.

Elle laisse sous-entendre que le « New Public Management » peut également faire l'objet de traduction.

N'hésitez pas à y revenir pour y voir le « New Public Management » comme un acteur de changement.

A. **New Public Management**

1. Origines du New Public Management

Au début des années 80, certains pays – dont le Royaume-Uni, la Nouvelle Zélande et la plupart des pays de l'OCDE - ont subi une crise financière qui a révélé des faiblesses de gestion étatique comme la conjonction d'un déficit public important avec un endettement élevé (LACOMBE, 2018). Il n'en fallait pas moins pour exiger plus de transparence dans les comptes de l'Etat et par la même occasion, obtenir une vision objectivante du rapport coût/politique. En matière de finances publiques, il a fallu encadrer, rationaliser, voire faire

des coupes dans les budgets. La solution pour encadrer cette réforme a été envisagée en terme de management. Il s'agissait d'appliquer les méthodes de management privé à la sphère publique. Le New Public Management (NPM) est devenu la référence actuelle en matière de gestion publique.

Le débat d'introduire ou non une logique de marché dans le secteur public est toujours d'actualité. Le service public pourrait ne pas être totalement compatible avec des notions de flexibilité, efficacité, efficience, qui sont les mots d'ordres de la nouvelle « gouvernance ». (AMAR A., 2007)

Chaque pays ayant embrassé le NPM, y a appliqué sa sensibilité. Le Royaume-Uni l'a adopté rapidement en privilégiant la privatisation. La Nouvelle-Zélande a privilégié une approche de partage des responsabilités, de changement comptable, de modification des administrations locales et de la fonction publique. La France est entrée en 2006 - la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) 105 et la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) - dans le NPM ; son ancrage historique au service public et le nombre élevé de ses fonctionnaires ont nécessité de prendre le temps de la réforme, ainsi les premiers textes contraignants sont apparus dans les années 2000. (AMAR A., 2007)

En Belgique, la réforme de l'administration fédérale baptisée « Copernic », a vu le jour sous le premier Gouvernement Verhofstadt (1999-2003). Le deuxième Gouvernement Verhofstadt, composé en juillet 2003, a continué la modernisation de l'administration sur base de quatre axes de travail : une nouvelle structure organisationnelle, une nouvelle culture de management, une vision moderne de la gestion des ressources humaines et de nouvelles méthodes de travail. (AUWERS, 2002)

La mise en place du New Public Management nécessite du temps ; la Loi du 26 mars 2014 portant sur les mesures d'optimisation des services de police (Moniteur-belge, 2014) en est l'exemple.

La ministre de l'Intérieur Joëlle Milquet a élaboré en 2013 un « Plan d'Optimalisation » pour renforcer la capacité opérationnelle de la police, consolider les liens entre les niveaux fédéral et local, adapter l'organisation de la police à la réforme de la Justice et à la Sixième Réforme de l'Etat, améliorer la formation des policiers, mieux protéger l'information policière et moderniser l'environnement informatique.

2. Définition du New Public Management

Le NPM peut être défini comme étant un mode de pilotage d'une organisation donnée, visant à « introduire au sein des structures et procédures bureaucratiques du secteur public, des principes inspirés du secteur privé » (Van Haeperen, 2012, page 83), le tout en vue d'atteindre des objectifs d'efficacité et d'efficience dans l'exercice de leurs prérogatives (Van Haeperen, 2012).

Les citoyens sont assimilés à des clients (logique consumériste) tandis que les administrateurs deviennent de véritables managers. Cette conception du secteur public – et plus particulièrement de l'administration, reposant sur les 3 E « Économie, Efficacité, Efficience » (URIO P., 1998) est à l'opposé de celle de Weber pour lequel la « bureaucratie », véritable idéal type, est la condition même de l'efficacité par sa dimension rationaliste.

« D'un point de vue théorique, le NPM est un concept qui puise ses fondements dans de nombreux courants de pensées (courant néoclassique, théorie des organisations, théorie de l'agence, théorie des droits de propriété, etc.) et qui par bien des aspects, rejoint l'idéologie du *Public Choice* reposant sur l'individualisme méthodologique (C'est-à-dire sur l'idée selon laquelle les intérêts d'une organisation publique doivent avant tout être analysés au travers d'individus qui la composent et des stratégies qui lui sont associées), le recours aux privatisations et une plus grande souplesse et décentralisation des unités administratives. » (AMAR A., 2007)

3. Avantages et inconvénients rencontrés dans la conduite au changement vers le New Public Management

a) *Avantages du management privé*

Le NPM est présenté comme permettant de perfectionner et de moderniser l'action publique souvent jugée comme contre-productive en introduisant en son sein des pans de rationalité managériale. (AMAR A., 2007).

L'étalonnage (benchmarking) et la compétition, d'une part entre structures publiques (via des indicateurs de performance), d'autre part entre structures publiques et structures privées (dans

le cadre d'appels d'offres) pour la mise en œuvre des politiques publiques, est susceptible de créer une émulation profitable à l'ensemble des usagers et des contribuables (AMAR A., 2007).

Le NPM a permis une réduction des coûts, une hausse de la qualité des services, une meilleure productivité et une forte diminution du nombre de fonctionnaires (AMAR A., 2007).

Une grande majorité des fonctionnaires est favorable à la mobilité entre fonctions publiques, à l'élargissement des horaires d'ouverture, à l'instauration d'un service minimum, à la rémunération au mérite et à une culture du résultat (AMAR A., 2007).

b) Inconvénients

Une grande majorité des pays ont adopté le NPM - le Royaume-Uni, la Nouvelle Zélande et la plus part des pays de l'OCDE. Il faut néanmoins prendre du recul pour évaluer ce changement sur la performance de l'action publique. Le constat est que nous sommes loin d'une réussite totale. (TALBOT, 2003)

Le bilan du Royaume-Uni, pionnier du NPM, est intéressant dans certains cas; les économies budgétaires n'ont pas permis d'engendrer une augmentation de l'efficacité des services mais plutôt une dégradation . (KERAUDREN, 1993)

Comme dans le secteur privé, le secteur public produit des biens et des services, gère un budget, une trésorerie, son personnel et poursuit des objectifs. Néanmoins ceux-ci diffèrent : dans le secteur public, l'objectif est généralement la satisfaction de l'intérêt général alors que dans le secteur privé, il s'agit davantage d'objectifs de rentabilité et de profit. (AMAR A., 2007), (EMERY, 2010).

Des postulats du NPM apparaissent dès lors comme discutables.

S'agissant du statut de la fonction publique (recrutement, rémunération, promotion, carrière, etc.) considéré comme rigide et empêchant la mise en place de la gestion pertinente des ressources humaines, il ne faudrait pas considérer le secteur privé comme étant libéré de toute contrainte. En effet, les conventions collectives dans certains cas peuvent remplir une fonction similaire voire plus rigide que le statut de la fonction publique (AMAR A., 2007).

La gestion des ressources humaines dans le secteur public comporte une part de flexibilité et donne au gestionnaire quelques marges de manœuvre non négligeables. En effet, le secteur public emploie de nombreux contractuels. (EMERY, 2010)

Le secteur privé n'est pas toujours plus efficace que le secteur public (HENRY N., 1999). Certaines politiques sont plus à même d'être traitées par le secteur public, notamment lorsqu'elles revêtent une dimension temporelle de long terme ou bien une dimension sociale (AMAR A., 2007).

L'environnement ainsi que le degré de complexité des secteurs public et privé ne sont pas comparables. Le management public est « différent » et « plus difficile » que le management privé ; ils ne véhiculent pas les mêmes finalités et le management public traite d'un panel étendu de services rendus (HELLER R., 1972). Il exige donc des réponses qui, si elles peuvent s'inspirer du secteur privé, doivent être compatibles avec les fondements et les valeurs du secteur public (AMAR A., 2007).

Il n'y a pas que l'argent qui constitue une motivation chez les fonctionnaires. D'autres facteurs sont tout aussi importants notamment la reconnaissance, de bonnes conditions de travail et le fait d'être consultés sur les objectifs (AMAR A., 2007).

L'évaluation dont l'importance est grande dans le NPM ne permet pas toujours de déboucher sur une amélioration des politiques menées. La mesure de la performance est difficile dans le secteur public en raison de la multiplicité des objectifs et des acteurs; ainsi, saisir le degré de performance d'une politique ou d'un fonctionnaire reste délicat (AMAR A., 2007).

c) Les dysfonctionnements du NPM

Les dysfonctionnements organisationnels du NPM sont autant d'indicateurs du non aboutissement du processus de changement.

La mise en place du NPM a suscité de multiples résistances individuelles ou collectives. Les fonctionnaires perçoivent des risques sur leur rémunération, sur leur reconnaissance, sur leur sécurité d'emploi et enfin sur leur autonomie. Notons que les risques supposés sur la rémunération et la protection sont intimement liés à l'évaluation dont les fonctionnaires craignent l'arbitraire. Le NPM pourrait être perçu de manière frileuse et négative par certains fonctionnaires qui ne se reconnaissent pas dans la nature de ces principes. Le NPM peut

engendrer chez les décideurs des difficultés, d'une part pour déléguer leur pouvoir, d'autre part pour mettre en œuvre et générer la mise en place du NPM. Il en résulte un ralentissement de la migration vers le NPM ou une délégation insuffisante de compétences. Si les politiciens raisonnent à court terme au rythme des élections, le NPM nécessite une dimension temporelle étendue pour pouvoir se pérenniser. Retenons que le NPM pousse les individus à se remettre en question, à redéfinir leurs missions et leur place dans le processus de fourniture de services publics. Les résistances rencontrées, plus ou moins actives, prennent leur source dans les représentations culturelles, politiques et sociales que se font les différents acteurs à propos des finalités du secteur public. (AMAR A., 2007)

Les gestionnaires publics dans leur ensemble n'ont pas les marges de manœuvre du secteur privé ni la rémunération qui en découle. Le NPM s'est parfois traduit par un accroissement des relations conflictuelles. En effet, la routine permettait auparavant de niveler les tensions. Dès lors, le gain d'autonomie procuré aux agents publics a pu se traduire par une plus grande pression, une plus forte incertitude et un plus grand stress qui au bout du compte ont pu avoir des effets néfastes sur l'accomplissement des objectifs. (AMAR A., 2007) Les travaux de DUNSIRE A. ont montré qu'une modification organisationnelle n'a pas toujours un impact sur la performance. (DUNSIRE, 1988)

La participation des fonctionnaires à la définition du processus de mise en œuvre des services publics (management participatif) n'a pas été une constante. On s'est alors coupés de l'avis d'un acteur essentiel pour que les objectifs soient remplis. (COLON, M. & GUERIN-SCHNEIDER, S., 2015)

Des dysfonctionnements ont également pu naître des situations transitoires. En effet, on ne passe pas d'un système wébérien à un système NPM du jour au lendemain. Les étapes se font progressivement et ne touchent pas forcément l'ensemble des effectifs et des services en même temps. Dès lors, peuvent cohabiter au sein d'une même organisation plusieurs modes de gestion. Cette diversité peut alors provoquer des situations de doute, d'incompréhension, d'attentisme et de jalousie de la part des fonctionnaires. Cette cohabitation plus ou moins bien ressentie peut avoir une incidence sur les résultats des organisations. (AMAR A., 2007)

Le besoin et l'intensité du NPM ne sont pas identiques pour l'ensemble du secteur public. Si certains domaines peuvent sans trop de problème et de résistance incorporer les principes du NPM (notamment ceux soumis à la concurrence), il en est autrement dans des secteurs sensibles, où l'évaluation s'avère délicate et difficilement appréhendable en raison de leurs

caractéristiques propres, comme l'éducation nationale, la culture ou les hôpitaux publics. (AMAR A., 2007)

Le NPM a essuyé de nombreuses critiques. Au-delà des effets pervers liés à l'introduction de ces nouveaux instruments (VAN THIEL, 2002), les réformes de NPM ont eu tendance à créer des déplacements de but, (GILBERT, 1994) (TROSA, 2010) une attention exacerbée sur l'adoption de nouveaux outils au détriment du sens de l'action publique (COLON, 2015).

4. Principes du NPM

Les principes du NPM vont mettre en évidence les finalités de la réforme et le management qu'elle veut mettre en place.

Il existe plusieurs manières d'appréhender le NPM, néanmoins ses principes sont une constante qui nous aide, directement ou indirectement, à déterminer sa vraie nature. (HUFTY, 1999)

Nous vous présentons les principes du NPM tirés des travaux de HUFTY M. :

- Le principe d'**efficience économique** est le concept fondamental de la stratégie de réforme du NPM. Il est fondé sur le postulat de rationalité économique qui veut « marketiser » la chose publique ;
- Le principe de la **séparation entre décisions stratégiques et décisions opérationnelles**. Ce principe est une nouveauté empruntée directement au management des entreprises privées. Il émane de l'ancienne théorie de la séparation entre politique et administration. (WOODROW, 1945) ;
- Le principe de **décentralisation** qui renforce la poussée vers la privatisation et les contrats de prestations ;
- Le principe de l'orientation de l'**activité étatique en fonction des résultats** et donc de la satisfaction du client, plutôt qu'en fonction du respect des procédures ;
- La mise en œuvre du NPM se faisant dans un contexte particulier caractérisé par les déficits persistants, l'augmentation de la dette publique et l'impossibilité politique d'augmenter les rentrées fiscales, le principe d'efficience est biaisé par la nécessité

d'équilibrer le budget de l'Etat. La seule voie possible est une **politique systématique d'économie**.

- La mise en œuvre de ce dernier principe conduit naturellement aux deux principes suivants : la **primauté du contrôle financier** et la **généralisation des audits et des évaluations des performances**.
- Etant donné les trois principes précédents, il a été pratiqué un **transfert du pouvoir en faveur de gestionnaires** au détriment des professionnels de la branche administrative concernée.
- La primauté du marché concerne directement les fonctionnaires et leur statut par l'application de la **dérégulation du marché du travail**.
- Comme les syndicats peuvent constituer un obstacle à la mise en œuvre du principe précédent, il y a eu **marginalisation des syndicats**.

B. Le «management par objectif » du NPM

En relisant les principes du « New Public Management » avec l'angle de vue « d'en bas » alors une partie des objectifs stratégiques s'adressent directement aux fonctionnaires « d'en bas ».

Dès lors comment ces objectifs stratégiques leurs arrivent-ils ?

Ce sont les contraintes liées à l'exercice du pouvoir qui ont amené le « New Public Management » à utiliser le management par objectif. En effet, le gouvernement et la fonction ministérielle sont évalués démocratiquement sur base électorale et ce rythme est le temps d'une législature.

Le mode gestion des finances de l'Etat doit rencontrer deux impératifs : le remboursement de la Dette d'Etat et les besoins nécessaires à la politique publique négociée pour la législature. Cette rigueur budgétaire nécessite que le budget des administrations ressemble de plus en plus à une enveloppe fermée.

Les enveloppes fermées signifient que les marges de manœuvre du management par objectif sont à trouver dans l'optimisation des moyens mis en œuvre.

Le principe de séparation entre décisions stratégiques et décisions opérationnelles va obliger les fonctionnaires à rendre compte de la performance de l'action publique. Le ministre va marquer son action politique au travers des objectifs stratégiques qu'il va définir à l'administration; ces objectifs sont à réaliser avec la contrainte du respect de l'enveloppe budgétaire assignée mais également avec l'obligation de mettre en place un dispositif d'évaluation de la politique publique.

Les objectifs stratégiques vont devoir se concrétiser au sein des administrations. Chaque service va devoir orienter son action pour rencontrer les attentes des hauts fonctionnaires. Il est dès lors nécessaire d'objectiver l'action de chacun de ces services pour pouvoir lui assigner des objectifs dits « opérationnels ». La conjonction de chacun des objectifs opérationnels devrait avoir pour résultante la réalisation de l'objectif stratégique.

Selon le principe de politique systématique d'économie, la gestion moderne du bien public demande de réagir très rapidement aux éventuels « dérapages budgétaires » et à tout moment le Ministre peut exiger une « image » de la situation de son administration. Les ajustements budgétaires de l'Etat sont la résultante du principe de l'efficacité économique. Le « reporting » prend une place prépondérante dans le management moderne: lorsqu'il est couplé à une forte informatisation des données de l'administration, il permet de donner une « image » presque en temps réel.

Une certaine part de la gestion des services publics est dévolue par le top management au niveau local – appelé aussi « périphérique ». On parle de la gestion de budget local et de certains éléments de la politique de GRH. On se situe dans un système de « contrat » de gestion (VINCENT-JONES, 2006), par exemple: le système des enveloppes allouées à chaque unité locale en fonction de son « projet » pour l'année.

Les managers locaux se voient investis de nouvelles responsabilités en matière de gestion (EXWORTHY, 1999). Le manager de proximité devient le pilote responsable de la réalisation des objectifs opérationnels.

C. Le manager de proximité

1. Définition et rôle du management de proximité

« Le (ou la) manager de proximité s'inscrit dans la ligne hiérarchique de l'organisation. Face au « *management du haut* », il représente le « *management du bas* » et constitue les fonctions dites « *intermédiaires* ». Il lui est demandé d'assurer des fonctions de commandement, de réaliser les objectifs avec ses collaborateurs, de dégager des moyens pour qu'ils réalisent leurs tâches et enfin de contrôler les résultats, dans le respect de la stratégie élaborée par sa hiérarchie. A ce rôle classique, s'ajoute une nouvelle demande, celle qui consiste à considérer le manager de proximité comme un mobilisateur, capable de motiver la force de travail. » (SCOTTO, 2014, p 6)

Le NPM a introduit un panel de transformation au sein de la fonction publique, il est notamment attendu des cadres de proximité (cadres intermédiaires) de mettre de côté leur rôle traditionnel qui consistait à être de bons techniciens coordonnant l'action d'une équipe dans le respect des procédures au profit d'un nouveau rôle qui les verrait devenir animateurs, coachs ou leaders fonctionnels dans le but de mettre leurs équipes en conditions de répondre aux exigences de compétitivité du « top management ». (PICHULT, 2012)

2. Difficultés du rôle de manager de proximité

Les responsables de proximité doivent faire face à une double pression : premièrement, la pression descendante du « Top Management » qui fait d'eux le moteur de la revitalisation des équipes de base et deuxièmement, la pression ascendante de ces mêmes équipes de bases pour qui les nouvelles règles du NPM ont un caractère déstabilisant et qui préféreraient maintenir les habitudes organisationnelles et les routines acquises durant la période (bureaucratique-fordiste) précédente. (COURPASSON, 2008)

« La position intermédiaire que les managers occupent entre les pressions contradictoires vers la performance, d'une part, et la protection des collectifs de travail, d'autre part, fait en sorte qu'il est pratiquement impossible de satisfaire l'ensemble des parties en cause » (PICHULT, 2012, p122)

De ce paradoxe naît un malaise eu égard aux tensions naissantes entre ce rôle de contrôle des performances qu'ils subissent et la dimension pathogène que le référentiel semble introduire. (PICHAULT, 2012)

« Tomber de Charybde en Scylla » semble être l'expression adéquate ; en effet, soit le manager de proximité se fait le relais de la demande du top management et il se confronte à toutes sortes de réactions de résistance de ses collaborateurs, soit il élude la pression managériale au profit du soutien de ses collaborateurs et risque la réprobation ou l'éviction pour manque de performance.

Dans tous les cas, le manager de proximité souffrira d'un malaise identitaire. (GUBRIUM, 2001)

3. Contradictions déstabilisantes du manager de proximité

Ces chefs de bureau, chefs d'équipe... Même si ils n'ont pas encore changé de dénomination, sont bel et bien devenus, depuis l'implémentation du NPM, des managers de proximité. Leur rôle est essentiel à l'accomplissement des objectifs opérationnels. Avant de s'attarder sur les stratégies mobilisées par les managers de proximité pour atteindre leurs objectifs opérationnels, il est indispensable de mieux comprendre l'émergence et la dynamique des contradictions rencontrées dans l'exercice de leur fonction. Pour mieux comprendre l'origine de ces contradictions, il faut d'abord définir la notion de paradoxe organisationnel.

a) *La notion de « paradoxe organisationnel »*

Les propriétés des organisations sont modifiées en permanence par les tensions contradictoires auxquelles elles sont soumises. Selon POOLE M. & Van De Ven (1995), « ces tensions peuvent être internes à l'organisation puisqu'elle est caractérisée par des buts multiples et conflictuels et composée de groupes dont les intérêts divergent. Elle peuvent aussi provenir de l'extérieur dans la mesure où il existe une divergence d'intérêt entre l'organisation et son environnement » (POOLE M. & Van De Ven, 1995, p 45).

Ces tensions sont qualifiées de paradoxes par QUINN R.E. & CAMRON K. (1988) lorsqu'elles se manifestent sous forme de « contradictions durables, voire permanentes, entre

des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout. »
(QUINN & CAMERON, 1988, p2)

Au travers de la littérature, quatre type de paradoxes sont identifiés: les paradoxes d'apprentissage (learning paradoxes) , les paradoxes d'appartenance (belonging paradoxes), les paradoxes de gestion (organizing paradoxes) , et les paradoxes d'exécution (performing paradoxes). (LEWIS, 2000 ; SMITH & LEWIS, 2011 ; JARZABKOWSKI, 2013)

(1) Les paradoxes d'apprentissage

C'est lorsque le système est amené à évoluer ou à se renouveler que ces paradoxes d'apprentissage apparaissent, d'autant plus que les entreprises sont constamment en mouvement. Dès lors l'apprentissage fait partie intégrante de la vie organisationnelle. (JARZABKOWSKI, 2013)

Ces paradoxes sont l'opposition entre les anciennes et les nouvelles structures; ils confrontent les acteurs face au choix impossible de la stabilité et du changement. (SMITH & LEWIS, 2011)

(2) Les paradoxes d'appartenance

Ces paradoxes se situent entre l'individu et le collectif. Ils sont vécus par les acteurs de l'organisation dans la contradiction qui existe entre les valeurs et les croyances véhiculées entre les entités de l'organisation ou même en son sein. Ils sont causés par un certain niveau de complexité et de pluralité. (LEWIS, 2000)

Ils sont le résultat du conflit de valeurs et croyances relevant de l'homogénéité et de la distinction. (SMITH & LEWIS, 2011)

(3) Les paradoxes de gestion

Ces paradoxes naissent de la tension continue entre différenciation et intégration organisationnelle. Ils résultent de situations où un même objectif peut être obtenu en empruntant des voies différentes : c'est la tension entre concurrence et collaboration ainsi qu'entre autonomie ou contrôle. (SMITH W. & LEWIS., 2011)

(4) Les paradoxes d'exécution

Dans une organisation, la pluralité des parties prenantes peuvent mettre en évidence des donneurs d'ordre internes et externes ayant des attentes antagonistes.

Les tensions d'exécution émergent particulièrement en période de changement lorsqu'apparaissent de nouveaux objectifs, de nouveaux rôles et de nouvelles relations entre les acteurs de l'organisation redéfinie. (SMITH W. & LEWIS, 2011)

b) Les réactions possibles face aux paradoxes

Lorsque des attentes contradictoires sont dirigées vers des individus, les travaux de JACKSON S.E. & SCHULER (1985) portant sur les conflits de rôle, mettent en évidence des effets dysfonctionnants.

Ces injonctions paradoxales dégradent la performance des équipes, perturbent les relations de travail, amènent à une perception négative du comportement des managers, conduisent à un moindre investissement dans la vie organisationnelle, génèrent des attitudes défavorables à l'encontre de ceux qui émettent des attentes contradictoires et réduisent la confiance dans l'organisation.

Il en résulte des réactions dites « défensives » dont l'origine est à trouver dans ces effets dysfonctionnants. (JARZABKOWSKI, 2013)

(1) Les réactions défensives

Les réactions défensives sont des comportements principalement inconscients, qui ont pour but d'échapper aux effets perturbateurs des paradoxes. Il s'agit généralement d'une réaction à court terme face à ces tensions contradictoires. Parmi ces réactions défensives, on trouve la séparation, la projection, la répression, la régression, la hiérarchisation et le compromis. (POOLE M.S.& Van De Ven,A.H., 1989)

La séparation est la réaction qui génère le moins de conflits. Il s'agit de maintenir séparés dans le temps et/ou l'espace, les deux pôles à l'origine de la tension. (POOLE M.S. .& Van De Ven,A.H., 1989)

La projection utilise une tierce personne qui joue le rôle de bouc émissaire portant la paternité des tensions provoquée par le paradoxe.

La répression est le déni du paradoxe. Cependant, même en feignant de l'ignorer, ce dernier ne disparaît pas et continue son rôle de dysfonctionnement.

La régression replace les acteurs dans une situation passée dans laquelle il n'y avait pas de contradiction mais cette manière de faire est artificielle et ne fait que renforcer le paradoxe.

La hiérarchisation consiste à privilégier un des pôles du paradoxe au détriment de l'autre. C'est la réaction défensive la plus conflictuelle. « *En ignorant une des tendances, l'organisation ne fait qu'augmenter la pression qu'exerce la tendance opposée.* » (LEWIS, 2000, p763)

Le compromis génère un affaiblissement de la position des pôles. Il dénature le paradoxe en l'empêchant de s'exprimer pleinement. Il évite d'explorer la richesse des contradictions.

(2) La stratégie de gestion des paradoxes

La stratégie de gestion reconnaît le paradoxe en tant que tel et s'efforce de l'intégrer dans le quotidien de l'organisation. Cette reconnaissance des paradoxes donne lieu à différentes stratégies : l'acceptation, la confrontation et la transcendance.

L'acceptation permet de vivre avec le paradoxe sans perpétuellement être confronté à lui ; il faut éviter le débat afin d'étouffer les conflits. Cette stratégie ne déforce pas les pôles contrairement au compromis.

La confrontation permet à chaque pôle d'exprimer la complexité de sa position. Cette stratégie permet de mieux cerner le paradoxe pour chaque partie. L'objectif étant une meilleure compréhension du paradoxe en encourageant les débats. Ce choix implique de gérer les émotions relatives au conflit.

« Elle peut constituer une première étape dans la prise en compte des contradictions. » (POOLE & Van de Ven, 1989, p567)

« En communiquant, les acteurs de l'organisation expriment leur façon de penser à la critique et augmentent ainsi leur chance d'échapper à l'enfermement dans le paradoxe. » (FORD J. & FORD, 1994, p 759)

La transcendance est une autre façon de gérer le paradoxe. Elle amène : *« à considérer les pôles du paradoxe comme interdépendants plutôt que divergents »* (LÜSCHER, 2008).

Cette transcendance peut être obtenue en *« recadrant le paradoxe, en affirmant que les pôles en opposition sont tout aussi valables l'un que l'autre et en adoptant un mode de pensée paradoxale. »* (LEWIS, 2000, p 764)

D. La théorie de la traduction au service du manager de proximité

A ce stade du travail, on ne peut pas se satisfaire d'une gestion des paradoxes pour appréhender le travail du manager de proximité, il faut s'appuyer sur une théorie prescriptive de conduite du changement qui permettrait d'y intégrer la gestion des paradoxes.

« A la fin des années 80, une nouvelle école de pensée voit le jour, menée par Callon et Latour. Cette école est nommée indifféremment : « sociologie de la traduction », « théorie de la traduction », « sociologie de l'innovation », ou « théorie de l'acteur réseau ». Les préoccupations de cette école étaient pour la plupart philosophique et épistémologique : elles portaient sur la construction sociale de la science et les conditions d'émergence des innovations techniques et scientifiques. Cependant les résultats d'une partie des travaux de cette école peuvent être appliqués au changement organisationnel... » (WALSH I. & RENAUD A., 2010, p 283)

Le manager de proximité étant un acteur essentiel de la réussite du **changement organisationnel**, il est nécessaire de le définir dans un premier temps, pour ensuite proposer une **relecture de la théorie de la traduction** dans une perspective managériale pour enfin aborder un **modèle de conduite du changement traduit**.

1. Changement organisationnel

Le changement organisationnel est la différence de forme, de qualité ou d'état d'une entité organisationnelle dans le temps. Le changement est souvent conceptualisé en contraste par rapport à la stabilité. (POOLE M. S., 2004)

Néanmoins, la stabilité et le changement peuvent faire partie d'un même processus. (HERMES, 1976)

On ne peut parler de changements organisationnels sans parler de Kurt LEWIN (LEWIN, 1946), humaniste dont la préoccupation principale est la résolution des conflits sociaux pour améliorer la condition humaine. Il croyait en la résolution des conflits sociaux au travers de l'éducation et de l'apprentissage pour permettre à l'individu de comprendre et de restructurer sa perception du monde environnant. Cette approche planifiée du changement est basée sur l'étude des dynamiques de groupe : cette approche est consensuelle et relativement lente. (BURNES, 2004)

Dans les années 80, les environnements organisationnels sont de plus en plus instables et de nouvelles perspectives émergent :

- l'**approche culturelle**, où seule une culture organisationnelle forte est synonyme de succès. Le changement passe non seulement par une décision managériale mais doit également émerger du terrain. (COLLINS, 1998) ;
- L'**approche processuelle** adopte une perspective analytique du changement comme un processus complexe et dynamique c'est-à-dire non linéaire. Il est nécessaire d'inclure dans l'analyse le processus du changement lui-même, ce dernier intégrant l'organisation et son environnement. (PETTIGREW, 1990)

La vie d'une organisation aujourd'hui est comme une suite continue de changements prescrits ou non, construits ou non mais qui néanmoins doivent être conduits. L'importance du rôle du manager actuel est de gérer et conduire avec efficacité ce type de changement. Poole et Van de Ven soulignent le manque de théories prescriptives du changement. (POOLE M. S., 2004)

La théorie de la traduction peut nous permettre de guider la gestion des changements organisationnels.

2. *Théorie de la traduction revisitée*

Les travaux de Walsh et Renaud ont permis d'interpréter et d'appliquer la théorie de la traduction dans une perspective de changement organisationnel. (WALSH I. & RENAUD A., 2010)

C'est ce qu'ils ont appelé « La théorie de la traduction revisitée ».

La théorie de la traduction trouve ses fondements dans l'article de CALLON de 1986 sur les coquilles Saint-Jacques. (CALLON, " La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieul", 1986) Cet article cherche à expliquer la naissance, le déroulement et l'éventuelle fermeture des controverses.

Les controverses traitées par CALLON sont de nature scientifique et économique.

Cette théorie sociologique prend en compte non seulement les humains mais les objets (« non-humains ») et les discours.

CALLON n'a jamais été considéré comme un théoricien des pratiques organisationnelles.

Il s'agit de replacer cette théorie dans une perspective managériale sur les controverses organisationnelles résultant de décisions, suivies de la mise en œuvre du changement relatif et consécutif à cette décision.

« CALLON souligne que les parties prenantes à une controverse développent des arguments et des perspectives contradictoires menant à des visions différentes du monde qui les entoure. Ceci s'applique parfaitement au changement dans un contexte managérial où il est difficile, voire impossible, de proposer un changement qui soit immédiatement aligné aux attentes, forcément différentes, des parties prenantes au changement. » (WALSH I. & RENAUD A., 2010)

En cela, CALLON et LATOUR se rapprochent du socio-constructivisme. Ce dernier postule que la construction d'un savoir s'effectue dans un cadre social. Sachant que les informations sont en lien avec le milieu social et le contexte, elles proviennent à la fois de ce que l'on pense et de ce que les autres apportent comme interactions.

Les travaux de Walsh et Renaud articulent quelques concepts clés de la « théorie de la traduction » avec les principes de « méthodes de la conduite du changement » afin de nous proposer « les moments de la conduite du changement traduit ».

a) Concepts clés de la Théorie de la traduction

La théorie de la traduction a fait l'objet de nombreux travaux (AMBLARD, 1996) qui ont mis en évidence plusieurs concepts clés.

Cinq concepts sont essentiels à cette théorie de la traduction revisitée : les concepts d'acteur/actant, de traduction, de réseau, d'intermédiaire et de porte-parole. (CALLON, 1986)

L'acteur / actant

La notion d'acteur a une dimension humaine puisque c'est la personne qui agit. Les auteurs de la théorie de la traduction veulent dépasser cette dimension humaine pour l'étendre à la notion d'actant.

L'actant est « *n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire ses propres volontés dans le langage* ».

(CALLON. M. & LATOUR, 1991, p20)

L'actant, c'est tout ce qui a la capacité d'agir, d'influencer positivement ou négativement une action. (GREIMAS, 1986)

La notion de traduction

La définition générale de la notion de traduction peut s'entendre comme ceci :

« Dans le langage courant, traduire renvoie à une opération qui consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension de l'énoncé initial à un tiers. La traduction est réussie si elle n'a pas engendré un détournement de sens. » (AMBLARD, 1996, p 135)

Replacée dans la perspective de la théorie de la traduction, elle est le résultat d'une négociation entre différentes parties. Ce processus agit comme un lien entre des activités hétérogènes, des enjeux et des déclarations. L'acteur qui traduit renforce le lien entre les membres des entités hétérogènes qui constituent un réseau. (CALLON. M. & LATOUR, 1991)

La notion de réseau

Le réseau est la notion la plus importante. (DE VAUJANY, 2009)

Le terme « convergence » est utilisé par CALLON pour « *saisir le degré d'accord engendré par une série de traductions* » (CALLON. M. & LATOUR, 1991, p 211)

Lorsque les positions des actants sont alignées, on peut parler de traduction réussie (« Situations isotropiques »). A l'inverse, lorsque les positions sont non-alignées ou mal alignées, on parlera de traduction manquée (« Situation polyphoniques »).

Lorsque le degré de convergence est fort et que les différents acteurs/actants sont alignés, alors le réseau est constitué. (CALLON. M. & LATOUR, 1991)

Le réseau ainsi constitué devient lui-même acteur car il a la faculté d'aligner, de contraindre le comportement de ses membres. Il est nommé par CALLON : « l'acteur réseau ».

(CALLON, "The sociology of an actor-network", 1985)

Pour AMBLARD (1996), un réseau est une « *méta-organisation rassemblant des humains et non-humains.* » (AMBLARD, 1996, p 134)

Les intermédiaires

Les intermédiaires sont les vecteurs de transmission des perspectives et des problématiques des actants du réseau. Ils sont les facilitateurs de contact. Ils permettent aux actants de s'exprimer et de s'entre-définir.

Il faut « *se détourner des acteurs pour s'intéresser aux intermédiaires qui les font agir et parler* ». (CALLON. M. & LATOUR, 1991)

Les porte-paroles

Dans un processus de traduction, le nombre d'actants et d'intermédiaires étant trop nombreux, il faut identifier des porte-paroles qui représenteront au mieux les perspectives des actants.

b) Les principes de méthode de la conduite du changement

CALLON fait une analyse critique de sa méthode et il identifie trois problèmes principaux dans une situation de changement incrémental. Il les nomme « stylistique », « théorique » et « méthodologique ». Il préconise trois méthodes pour les résoudre. (CALLON, 1986)

De la même manière, Walsh et Renaud ont mis en lumière trois problèmes organisationnels qui relèvent des principes managériaux de conduite de changement et qui peuvent être mis en parallèle avec ceux relevés par CALLON. (WALSH I. & RENAUD A., 2010)

Les principes de méthode d'une conduite de changement traduit	
Problèmes organisationnels dans une situation de changement incrémental	Application managériale des principes de la méthode CALLON
<u>Stylistique :</u> La seule perspective managériale n'est pas suffisante pour étudier une controverse organisationnelle et la comprendre dans toute sa complexité.	<u>Agnostisme :</u> Toutes les parties prenantes à une controverse organisationnelle doivent être autorisées à exprimer leur propre vision qui doit être prise en considération.
<u>Théorique :</u> Le changement est socialement construit et non pas seulement techniquement prescrit.	<u>Symétrie généralisée :</u> Toutes les préoccupations des actants concernés par le changement ainsi que leurs point de vue doivent être interprétées dans un répertoire commun compris par tous.
<u>Méthodologique :</u> Le changement est un processus dynamique qui ne peut être étudié, compris, géré dans un schéma social statique i.e. dans lequel les acteurs ont un rôle statique et les jeux de pouvoir ne sont pas pris en compte.	<u>Libre association :</u> Toutes les parties prenantes doivent être incluses dans le processus de changement tout en prenant en compte les évolutions structurelles possibles. Ces évolutions peuvent être liées à des jeux de pouvoirs ou d'opportunisme.

Source (WALSH I. & RENAUD A., 2010)

Le problème stylistique

Il faut dépasser la vision managériale pour appréhender une situation de changement incrémental. Le changement organisationnel doit envisager d'étendre le champ de son action aux racines et aux impacts sociaux. La manager n'est pas le seul à pouvoir avoir des idées

pour conduire le changement; de bonnes pratiques et de bonnes idées peuvent venir de chacun des acteurs de changement.

Ceci implique que chaque partie doit pouvoir donner son opinion et être entendue.

Le problème théorique

Le changement organisationnel ne peut être envisagé sous le seul angle de la prescription technique, il doit également être construit socialement. La décision de changement ne peut pas seulement être initiée par le management parce qu'elle n'a pas que des implications techniques sur le contexte du travail. Le contenu du travail et les échanges sociaux dans le réseau organisationnel sont aussi directement impactés par cette décision.

« Ainsi les préoccupations de tous les actants doivent être interprétées dans un répertoire commun compris de tous (« symétrie généralisée ») , afin que tous les actants puissent participer au processus de changement ». (WALSH I. & RENAUD A., 2010)

Le problème méthodologique

La processus de changement doit à tout moment tenir compte de la dynamique du schéma social : aucun acteur n'est figé dans son rôle. Ces évolutions peuvent être liées à des jeux de pouvoirs ou d'opportunisme.

c) Les moments de la conduite du changement traduit

CALLON parle de moments dans la conduite du changement plutôt que d'étapes, car les moments peuvent se chevaucher sachant qu'il n'y a pas de logique chronologique entre eux.

Il y a le moment préliminaire appelé « Perception de la nécessité du changement » (il est annoncé par le « Primem movens ») ; il peut être défini comme celui qui exprime la nécessité et les opportunités de ce changement .

Les autres moments sont appelés : « Identification des actants et problématisation », « Intéressement et alliances », « Distribution des rôles et enrôlement » et « Mobilisation des porte-parole ». (CALLON, 1986)

Les moments de la conduite du changement traduit	
Moments	Description
Perception de la nécessité du changement	Le besoin de changement est ressenti et exprimé par un acteur qui voit les opportunités ancrées dans le changement.
Identification des actants et problématisation	Les actants doivent être identifiés au travers de leurs problématiques diverses et le changement envisagé doit être traduit de telle manière qu'il devient congruent avec ces problématiques au travers de l'opportunisme de chacun des actants.
Intéressement et alliances	Les influences externes au réseau en train de se constituer doivent être bloquées afin de ne pas polluer les alliances en train de se constituer avec l'aide des divers intéressements.
Distribution des rôles et enrôlement	Dans le réseau organisationnel, les rôles sont distribués et acceptés, de manière informelle, le plus souvent.
Mobilisation des porte-parole	Chaque actant a des porte-paroles désignés ou émergents qui sont mobilisés autour du projet de changement.

Source (WALSH I. & RENAUD A., 2010)

L'identification des actants et la problématisation

Dès le début du projet, il faut prendre en considération tous les actants et donc parfaitement les identifier : entités humaines aussi bien que non-humaines, toutes participent à la construction du changement.

La problématisation doit, elle, envisager le changement pour qu'il devienne cohérent. C'est alors au traducteur de faire en sorte que cette problématisation apporte une réponse à toutes

les controverses que ce changement pourrait susciter. Cette problématisation doit être vécue comme une opportunité et devient dès lors un point de passage obligé (PPO) : les actants peuvent atteindre leurs objectifs individuellement mais uniquement en répondant à une problématisation commune. Comme le souligne LEWIN (1946), il est primordial qu'il y ait un besoin ressenti ou perçu de changement pour que ce dernier réussisse. « La problématisation peut donc être vue comme l'alignement des problématiques des divers actants exprimées par leurs besoins ». (WALSH I. & RENAUD A., 2010, p 291)

L'intéressement et les alliances

Dès que les actants sont identifiés, il faut que ces derniers soient intéressés par la problématisation, qu'ils l'acceptent comme congruente à leurs problématiques respectives. Dès lors, des alliances peuvent être nouées autour de cette problématisation. Dans ce réseau naissant, il est primordial que d'autres problématisations, ou d'autres actants, ne viennent pas polluer la problématisation commune. Le traducteur doit donc veiller à l'isolement de sa problématisation : par la force, la persuasion, etc. Il doit « intéresser » les parties prenantes au processus de changement en mettant en place des stratégies. Si ce moment est réussi, l'alignement de tous les actants le sera aussi. Il faut prendre garde au fait que cet intéressement doit emporter mais aussi garder l'adhésion de tous les actants, sans quoi le réseau tout entier serait fragilisé.

L' enrôlement ou la définition et la coordination des rôles

L' enrôlement est le moment où un rôle est défini et accepté pour et par chaque actant. C'est la résultante de tout le processus mis en place pour que l'intéressement aboutisse. Pendant ce moment, beaucoup d'influences contraires créent des instabilités. Le rôle du porte-parole prend alors toute sa dimension dans la construction des décisions. Ce dernier doit être représentatif de chacune des parties prenantes identifiées. L'alignement de ces derniers au travers de l'échange et du dialogue peut alors commencer.

La légitimation des porte-paroles

Le quatrième moment légitime les porte-paroles. Il est évident que l'ensemble du processus ne peut permettre à chaque actant de s'exprimer personnellement. Pour chaque groupe d'actants, un intermédiaire représentatif, un porte-parole, est désigné, élu ou imposé selon le mode de fonctionnement. C'est ce dernier qui aura la tâche de s'exprimer au nom des autres. Il doit être représentatif et être mobilisé autour du projet de changement. Si tous les porte-paroles sont valablement choisis, alors un alignement entre eux peut s'instaurer par le biais du traducteur. Et lorsque les trois alignements (actants, besoins ressentis et porte-paroles) ont atteint un niveau jugé suffisant par le conducteur du changement, alors ce dernier sera considéré comme institutionnalisé et le processus de traduction achevé.

III. Finalité de la recherche

La finalité de cette recherche est de tenter d'améliorer la conduite au changement dans le cadre du New Public Management et que son succès améliore la « performance publique. »

Cette amélioration ouvre le champ de la réflexion sur la traduction du New Public Management lui-même. Il tente de montrer que le New Public Management appartient aux sciences de gestion évolutives et cycliques. Elle est capable de construire et reconstruire au travers de ses traductions des réalités organisationnelles approchantes avec performance de sa finalité.

IV. Question de recherche

Comment les chefs d'équipe de la police judiciaire de Liège accompagnent-ils le changement au regard de la théorie de la traduction ?

V. Méthodologie

Les entretiens semi-directifs mobiliseront les notions de management par objectif, de conduite au changement, notamment la notion de paradoxe organisationnel et la théorie de la traduction au travers des moments de la conduite du changement traduit .

Les résultats seront analysés de manière qualitative.

A ce stade, nous devons remercier le directeur de la police judiciaire fédérale de Liège, Le Commissaire Divisionnaire Pascal FLERON, pour nous avoir accordé l'autorisation de faire ces entretiens et avoir pris les dispositions nécessaires pour que la hiérarchie policière de son unité n'intervienne en rien dans ce processus d'entretien afin de préserver la nature scientifique du travail.

Préalablement à chaque entretien, nous nous sommes engagés à respecter l'anonymat des chefs d'équipe sondés afin de libérer leur espace de parole.

Le chercheur ayant réalisé les entretiens, n'a aucun lien d'autorité ou d'influence fonctionnelle avec les chefs d'équipe interrogés.

L'entretien s'est réalisé au choix du chef d'équipe soit dans son bureau soit dans le bureau de la personne qui a réalisé les entretiens. Les conditions sanitaires actuelles n'ont pas permis de réaliser ces entretiens dans un cadre neutre et en dehors de l'organisation.

Les entretiens ont été réalisés entre le 06.12.2020 et le 18.12.2020.

VI. Echantillonnage

Concernant la pertinence de l'échantillonnage des personnes sondées, à titre d'information, nous pouvons donner la clé de répartition suivante :

- 9 chefs d'équipe ont été sondés sur un total de 21 au sein de la police judiciaire fédérale de Liège (recherche spécialisée) ;
- 4 femmes et 5 hommes ;

- 4 commissaires et 5 inspecteurs-principaux.
- 2 chefs d'équipe ayant démissionné de leur poste.

L'échantillonnage est représentatif de la fonction de chef d'équipe à la Police judiciaire fédérale de Liège.

VII. Empirie

Comment les chefs d'enquête de la police judiciaire de Liège accompagnent-ils le changement au regard de la théorie de la traduction ?

La partie empirique de ce mémoire va questionner les managers « d'en bas » de la fonction publique, ils sont les managers de proximité à la Police Judiciaire fédérale de Liège ; ils sont appelés *chefs d'équipe*. Ils peuvent être chef d'équipe d'enquêteurs ou chef d'équipe d'appui aux enquêtes,.

Nous vous proposons de situer ces managers de proximité dans l'organigramme de la Police.

La Police judiciaire fédérale fait partie du Ministère de l'Intérieur et en suivant la ligne hiérarchique nous trouvons le Ministre de l'Intérieur, le Commissaire Général de la Police, le Directeur Général de la Police Judiciaire, Le Directeur de la Police Judiciaire de Liège, les Chefs de Division, et enfin, les Chefs d'équipe et les enquêteurs ou les enquêteurs spécialisés dans les services d'appui.

Un organigramme simplifié de la police fédérale vous est proposé en annexe C page 161.

La Police judiciaire fédérale de Liège est engagée inéluctablement dans une dynamique de changement, d'une part, par un changement structurel induit par la Réforme Copernic et son mode de management de la « performance publique », d'autre part, par un changement lié à l'adaptabilité constante des techniques et des moyens d'enquêtes due à l'imprévisibilité et à l'opportunisme de la criminalité moderne.

La *Réforme Copernic* fait basculer la fonction publique belge, dont la Police, dans le « New Public Management ». Quelques années plus tard, la *Loi sur l'Optimalisation de la fonction de Police* impose la notion de performance à son action et parallèlement une optimalisation des moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

Ces textes de Loi inscrivent définitivement la Police dans la « performance publique ».

L'accompagnement au changement est au centre de ce mémoire, il mobilise la notion de management.

Le management moderne permet de mettre à disposition des chefs d'équipe de la Police Judiciaire fédérale de Liège, les outils nécessaires pour atteindre la performance publique.

Un des principes du New Public Management est la « séparation des décisions stratégiques et des décisions opérationnelles » ; cela implique la fixation d'objectifs stratégiques et d'objectifs opérationnels.

Il est nécessaire à ce stade d'apporter une précision à destination du cadre officier de la Police fédérale et de la Police locale belge. La signification donnée aux objectifs stratégiques et objectifs opérationnels liés au New Public Management est sensiblement différente de la notion d'objectif stratégique, d'objectif tactique et d'objectif fonctionnel repris dans le cursus officier, notamment dans le schéma de développement de la politique policière. L'explication de cette différence trouve une réponse dans le champ du management moderne. Nous ne l'aborderons pas car il ne fait pas partie de la problématique abordée dans ce mémoire.

La notion d'objectif stratégique et d'objectif opérationnel est à comprendre comme suit :

c'est l'autorité politique de tutelle qui fixe les objectifs stratégiques à la police, soit le ministère de l'Intérieur.

Le 6 novembre 2020, le Moniteur belge a publié l'exposé d'orientation politique de la ministre de l'intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique.

Ce texte fixe les objectifs stratégiques alloués à chaque corps de son administration, notamment la police. Chaque niveau de pouvoir au sein de la police se voit fixer ses objectifs stratégiques, sous forme de lettre de mission. C'est le cas du Commissaire Général, du

Directeur Général de la Police Judiciaire et du directeur de la police judiciaire fédérale de Liège.

Le point 7.2 de l'exposé d'orientation politique de la ministre de l'Intérieur traite de la « *Lutte contre la criminalité organisée* » qui est le core business de la police judiciaire. Madame la ministre précise dans ce paragraphe : « *En collaboration avec le département de la Justice nous intensifierons la lutte contre la criminalité organisée dans les cinq domaines-clés du modèle organisationnel de la Police judiciaire fédérale : « Enquête », « Stratégie », « Coordination », « Intelligence » et « Techniques spécialisées ».* »

Alors qu'on pourrait penser que les objectifs stratégiques sont destinés aux managers « d'en haut », certains d'entre eux s'adressent directement aux managers « d'en bas ».

L'« *Enquête* » est bien un des objectifs stratégiques des chefs d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège et « *le management par objectif* », sa formule de management.

La question de la finalité de l'action publique – dans le cas d'espèce, l'enquête - est primordiale.

En utilisant les termes « En collaboration avec le département de la Justice », Madame la ministre est explicite, l'objectif stratégique de l'enquête est commune aux deux départements ; il est nécessaire d'avoir, pour les deux départements, le même objectif et le même type de management .

D'autant plus que le législateur a précisé que le rôle de « directeur d'enquête » est tenu par le Magistrat et que le rôle de « chef d'enquête » est tenu par un policier. Ce dernier pouvant s'entourer d'un ou plusieurs « enquêteurs » policiers pour accomplir son objectif ; le rôle de la police judiciaire fédérale étant de mettre en œuvre les moyens humains et matériels nécessaires pour rencontrer les objectifs de l'enquête.

Cet objectif stratégique imposant la collaboration entre deux services pour réaliser la même performance publique, sollicite la mise en place d'un management participatif.

Bien que ce type de management soit évoqué par certains chefs d'équipe de la police judiciaire fédérale de Liège lors des interviews, il ne fait partie du champs de recherche de ce mémoire.

Préalablement à la question de recherche qui est : « *Comment les chefs d'équipe de la police judiciaire fédérale de Liège accompagnent-ils le changement au regard de la théorie de la traduction ?* »,

nous tenterons de savoir si le chef d'équipe de la Police judiciaire est un manager de proximité et s'il s'inscrit dans le management par objectif qui est mobilisé par le New Public Management.

La théorie de la traduction revisitée questionne la performance de la conduite au changement. Elle a pour objectif d'optimiser le changement. Elle est un outil de management et s'inscrit dans l'optimalisation des moyens mis en œuvre par la Police pour répondre à la Réforme Copernic.

En cela, elle s'adresse aux chefs d'équipes de la Police judiciaire fédérale de Liège qui sont en charge d'implémenter le changement.

A. Analyse des entretiens

Les entretiens ont permis de donner un espace de parole à plusieurs chefs d'équipe représentatifs de la Police judiciaire fédérale de Liège. A ce stade du mémoire, il est temps de prendre connaissance de leur ressenti. Certains entretiens révèlent une réelle souffrance, une lassitude et même un sentiment d'abandon. D'autres entretiens révèlent également un fonctionnement intuitif qui est source d'espoir.

Les neuf entretiens des chefs d'équipe sont disponibles en annexe A à ce mémoire. (pp 75-119)

« Comment les chefs d'équipe de la police judiciaire fédérale de Liège accompagnent-ils le changement au regard de la théorie de la traduction ? »

L'analyse des entretiens va s'articuler sur les moments de la conduite du changement traduit : la perception de la nécessité du changement, l'identification des actants et la problématisation, l'intéressement et les alliances, la distribution des rôles et l'enrôlement, la mobilisation des porte-parole.

Pour fixer le cadre de la recherche, il est nécessaire de répondre préalablement à deux questionnements évoqués ci-dessus :

- Le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège est-il un manager de proximité ?
- Le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège mobilise-t-il le management par objectif ? »

1. Manager de proximité

Pour répondre à ce première questionnement préalable, nous avons posé aux chefs d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège la question suivante : « En quoi consiste la fonction de chef d'équipe ? ». Nous avons analysé les réponses reçues au travers de la grille d'analyse basée sur la définition du manager de proximité . Les travaux de SCOTTO ont permis de déterminer qu'il lui est demandé d'assurer des fonctions de commandement, de réaliser les objectifs avec ses collaborateurs, de dégager des moyens pour qu'il réalise ses tâches et enfin de contrôler les résultats, dans le respect de la stratégie élaborée par sa hiérarchie. A ce rôle classique, s'ajoute une nouvelle demande, celle qui consiste à considérer le manager de proximité comme un mobilisateur, capable de motiver la force de travail. (SCOTTO, 2014)

La grille d'analyse est disponible en annexe B de ce mémoire :

Tableau d'analyse 01 : « En quoi consiste la fonction de chef d'équipe ? » (p 126)

Les chefs d'équipe définissent leur rôle de manager de proximité comme suit :

- La fonction de commandement est décrite comme la direction, la coordination et la gestion d'une équipe d'enquêteur ;
- La fixation des objectifs aux collaborateurs est décrite comme la gestion du travail à fournir aux magistrats au sein de l'équipe et l'implémentation de la vision hiérarchique du travail sur la terrain ;

- Les moyens pour réaliser leurs tâches est décrite comme une préservation du cadre de travail et un soutien en matière de connaissances nécessaires à la réalisation de leur tâche ;
- La contrôle des résultats est décrit comme le contrôle qualité de la production des enquêteurs ;
- Le contrôle de la stratégie est décrit comme le fait de veiller à la bonne réalisation des tâches demandées par la magistrature et la hiérarchie.
- Le rôle mobilisateur est décrit comme un facilitateur, un entraîneur, un gestionnaire d'émotions suite aux interventions difficiles ;

Il ressort de cette analyse que nous sommes bien face à des managers de proximité qui mobilisent les collaborateurs de première lignes. Ils répondent aux qualités reprises dans la définition du manager de proximité.

2. Management par objectif

Pour répondre à cette seconde question préalable, nous avons posé aux chefs d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège la question suivante, « Le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège mobilise-t-il le management par objectif ? ». Il est nécessaire de savoir dans quel type de management s'inscrit la conduite au changement afin de mieux comprendre l'objectif recherché.

Pour ce faire, nous allons questionner le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège pour savoir s'il mobilise les concepts du management par objectifs:

- le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège se situe-t-il dans le management par objectifs ?
- le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège a-t-il été formé à ce management ?
- pour le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège, quel est le service public produit ?
- pour le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège, qui fixe les objectifs ?

- les objectifs du le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège s'inscrivent-ils dans le prolongement de la lettre de mission du Directeur judiciaire de Liège ?
- comment évaluer les objectifs atteints par le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège ?

Les grilles d'analyse sont disponibles en annexe B de ce mémoire :

- Tableau d'analyse 02 : « Dans quel style de management se situe la police judiciaire fédérale de Liège ? » (p 128)

Les chefs d'équipe définissent le management qui les occupent comme suit :

- C'est du travail classique, il n'y a pas de management derrière ;
- mon rêve serait le management participatif ;
- aucune idée sur le sujet ;
- ouvert aux collaborateurs mais le système hiérarchique est peu enclin aux échanges constructifs ;
- c'est une structure pyramidale très hiérarchisée.

Savoir pour un chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège s'il se situe face au management mis en œuvre au sein de son organisation, revient à questionner le sens de son action de manager de proximité.

La réponse négative unanime à cette question révèle que le sens de la Réforme Copernic et du New Public Management qu'elle mobilise, n'est pas perçu. Démunis de cette perception de sens, la construction de leur action n'en est que plus difficile. Nous savons que l'essence de la Réforme Copernic est d'induire une dynamique du changement. Dès lors, cette absence de perception prive le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège du moment préalable de la théorie de la traduction qu'est la perception de la nécessité de changement

- Tableau d'analyse 03 : « Avez-vous été formé au management par objectif ? » (p 129)

La réponse humoristique de E09 faisant allusion à Molière n'est pas dénuée de sens. Elle dit en substance : « Mais alors, ce que je fais tous les jours, c'est du management ! » Mettre un nom sur une action, c'est se rendre compte que l'on peut mobiliser ses concepts.

Savoir si un chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège a été formé au management par objectif, revient à vérifier si l'organisation perçoit que des objectifs stratégiques s'adressent aux managers de proximité et a fortiori si les outils nécessaires au fonctionnement de l'organisation sont disponibles.

Il faut savoir que les programmes de formation de base sont différenciés par grade (cadre de base, cadre moyen et cadre officier). L'échantillonnage peut montrer toute sa pertinence sur cette question au regard des quatre commissaires (cadre officier) et cinq inspecteurs-principaux (cadre moyen) qui ont été sondés, sachant que jusqu'à présent aucun cadre de base n'a occupé les fonctions de chef d'équipe au sein de la Police judiciaire fédérale de Liège.

La réponse révèle que cette formation au management par objectif n'est pas dispensée aux chefs d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège.

L'organisation mobiliserait le chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège pour ses qualités de technicien sans mobiliser ses qualités managériales.

- Tableau d'analyse 04 : « Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ? » (p 130)

La réponse révèle que c'est l'« Enquête » qui est le service public le plus rendu au sein de la Police judiciaire de Liège. Deux chefs d'équipe ne se sont pas prononcés sur les chiffres mais leurs propos traduisaient une même proportion que la moyenne. La proportion donnée indique un ordre de grandeur pour situer « l'enquête » comme étant le travail principal de leur équipe.

Les chefs d'équipe, pour une faible proportion, définissent le travail produit comme du contrôle, de l'administration, de la gestion et du coaching.

Savoir pour un chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège, quel genre de travail est produit au sein de son équipe et en quelles proportions, revient à savoir si le service public rendu est identifié, s'il porte un nom et s'il a une identité forte. L'identité forte du service public rendu permet d'y appliquer clairement le principe de la performance publique.

Aucun chef d'équipe ne présente « l'enquête » comme un service public ; ils le font sous forme d'un descriptif technique de la tâche.

Chacune des enquêtes judiciaires réalisée à la Police judiciaire fédérale de Liège est le socle de la vision « d'en bas » sur lequel peut s'appliquer la performance publique.

C'est à chacune des enquêtes judiciaires que s'adresse une partie des objectifs stratégiques du ministre de l'intérieur, d'où l'importance d'une identité forte.

- Tableau d'analyse 05 : « Qui prescrit le travail ? » (P 130)

Tous les chef d'enquête déclarent que leur travail est prescrit par les « Magistrats et Juges d'Instruction » .

Savoir, pour un chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège, qui lui prescrit le travail, permet de savoir qui donne les objectifs opérationnels du service public rendu qu'est l'enquête judiciaire.

Donc il s'agit d'un service public rendu à une autre administration – en l'occurrence le Ministère de la Justice. Les deux chefs d'équipe de l'unité d'appui déclarent également travailler au profit des enquêteurs et de la Police locale. Deux chefs d'équipe travaillent en partie pour leur chef de division.

Ces réponses révèlent une notion essentielle dans le management par objectif : il s'agit de l'objectif opérationnel de l'enquête judiciaire. Ce sont bien les magistrats et les juges d'instructions qui fixent les objectifs opérationnels de l'enquête.

A titre d'information, ces objectifs opérationnels sont pour la plupart du temps matérialisés dans un document nommé « apostille » ; il s'agit d'un document officiel de la procédure judiciaire qui fixe les devoirs prescrits. Il s'agit donc bien d'un management par objectif.

Là où l'objectif stratégique du ministre de l'intérieur influe sur la méthode de fixation des objectifs opérationnels de l'enquête judiciaire, c'est dans sa formulation. Madame la ministre de l'intérieur dit : : « *En collaboration avec le département de la Justice nous intensifions la lutte contre la criminalité organisée dans les cinq domaines-clés du modèle organisationnel de la Police judiciaire fédérale : « Enquête », « Stratégie », « Coordination », « Intelligence » et « Techniques spécialisées ».*

Certains chefs d'équipe évoquent la manière coopérative utilisée avec les magistrats pour fixer les objectifs opérationnels de l'enquête judiciaire. Un chef d'équipe évoque également que c'est lui qui fixe ces objectifs opérationnels au magistrat. Il s'agit d'une approche intuitive d'un volet du management participatif : la fixation en commun des objectifs opérationnels. Le management participatif permet de faire varier un curseur décisionnel entre le magistrat et les enquêteurs pour fixer les objectifs opérationnels.

La police judiciaire fédérale de Liège se situe dans le management par objectifs ; elle mobilise le management participatif pour fixer ses objectifs opérationnels.

Nous n'aborderons pas le management participatif dans le cadre de ce mémoire.

- Tableau d'analyse 06 : « Comment la lettre de mission du Directeur de la Police Judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ? »
(p 131)

Les managers de proximités ne reçoivent pas ou ne perçoivent pas les objectifs stratégiques qui devraient leur être assignés.

Seul le chef d'équipe E04 perçoit les objectifs stratégiques découlant de la lettre de mission du directeur judiciaire. Nous comprenons au travers de cette réponse donnée qu'il s'agit d'une équipe en appui à l'enquête et non d'une équipe d'enquêteurs.

Le chef d'équipe E07 a fonctionné sans que la mission de son équipe ne soit mentionnée dans la lettre de mission du directeur de la Police judiciaire de Liège. L'affectation d'un objectif stratégique doit être accompagnée des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Nous ne pouvons dès lors qu'acter la souffrance et la désolation de ce chef d'équipe face aux difficultés rencontrées dans la réalisation de sa mission alors qu'il était privé de tout moyen. Pour information, cette équipe a été dissoute en 2014. Néanmoins à titre d'exemple, nous relevons la phrase suivante dans l'entretien de ce chef d'équipe : *« Au vu du peu de considération que l'on a connu de la part de notre hiérarchie, nous en sommes arrivés à nous demander si nous devons continuer à faire notre travail de cette manière, à s'investir comme nous le faisons... »*

Savoir pour un chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège, comment la lettre de mission du directeur de la Police Judiciaire fédérale de Liège influence les objectifs opérationnels de son équipe, revient à interroger le Chef d'équipe dans sa fonction de

manager de proximité. Il s'agit de savoir comment mettre en œuvre les moyens humains et matériels nécessaires pour atteindre les objectifs opérationnels de l'enquête judiciaire.

Il faut préciser à ce stade qu'à la police judiciaire fédérale de Liège, il y a un niveau hiérarchique intermédiaire entre le directeur de la police judiciaire fédérale de Liège et les chefs d'équipes, il s'agit des chefs de division. Néanmoins, c'est au niveau de la direction de la police judiciaire fédérale de Liège que l'on retrouve la lettre de mission reprenant les objectifs stratégiques pour cette unité.

Ce document est consultable dans la documentation policière.

Nous constatons une rupture dans la transmission des objectifs stratégiques aux managers de proximités que sont les chefs d'équipes de la police judiciaire fédérale de Liège.

La tentative d'explication de cette rupture sera abordée dans notre analyse transversale.

- Tableau d'analyse 07 : « Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ? » (p 133)

Les chefs d'équipe ont évoqué des critères pour évaluer l'enquête : améliorer la constatation des infractions, comparer le travail réalisé avec le jugement rendu, questionner les partenaires (Magistrats, services d'appui,...) comparer la qualité des procès-verbaux aux résultats des poursuites judiciaires, les moyens mis en œuvre, la manière et le cadre. Et cette liste n'est pas exhaustive.

Les critères portent sur la qualité de l'enquête mais également sur les moyens mis en œuvre au regard des résultats obtenus.

Les chefs d'équipe ont évoqué une méthode sur base d'un débriefing avec toutes les acteurs de l'enquête.

Savoir pour un chef d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège, quels critères il faut mettre en avant pour évaluer objectivement son travail, revient à mobiliser la notion d'évaluation. Il questionne la réalisation des objectifs. L'évaluation de l'action publique permet, d'un cycle à l'autre, d'évaluer sa performance. De ce fait, le changement questionne la performance de l'action publique. Il est induit pour améliorer celle-ci.

Notons que l'évaluation ne porte pas sur le fonctionnaire mais sur la performance de son action.

Nous pouvons constater qu'une évaluation qualitative de l'enquête judiciaire n'est pas faite au niveau du management de proximité.

Nous pouvons raisonnablement dire qu'à ce stade, les chefs d'équipe de la police judiciaire fédérale de Liège produisent des enquêtes. C'est la magistrature qui désigne l'objectif de l'enquête. Certains chefs d'équipe évoquent un travail coopératif avec les magistrats pour fixer les objectifs d'enquête. Ceci évoque un management participatif dans l'élaboration des objectifs.

Néanmoins, la plupart des chefs d'équipe ne se situent pas par rapport au management par objectifs et ils n'ont pas reçu de formation dans ce sens. Il n'y a pas d'évaluation formelle de l'enquête judiciaire, tant sur les objectifs réalisés que sur l'efficacité des moyens mis en œuvre.

Malgré le fait que ces chefs d'équipe n'en maîtrisent pas les concepts, ne sont pas formés à mettre en œuvre le management par objectifs, n'évaluent pas l'enquête, ne disent rien sur le fait que leur travail n'est pas orienté vers l'objectif désigné, il est à remarquer que certains d'entre eux réalisent de manière officieuse un débriefing. Mais celui-ci ne dit rien de la performance de l'action publique et ne dégage pas officiellement de nouveaux objectifs appelant le changement et/ou l'activation de moyens nouveaux.

3. Accompagnement au changement et théorie de la traduction

C'est ici que nous rentrons dans le cœur de ce mémoire : « Comment les chefs d'équipe de la police judiciaire de Liège accompagnent-ils le changement au regard de la théorie de la traduction ? »

Le management par objectif questionne la finalité de l'action publique. Le NPM introduit des notions d'efficacité et d'efficience applicables à l'enquête. Le changement organisationnel a pour objectif l'amélioration de la performance de l'action publique.

La conduite au changement s'inscrit dans cette perspective et répond à la même finalité. Elle vise à mobiliser au mieux les acteurs pour optimiser le changement. La théorie de la traduction revisitée est un outil destiné à passer au-delà des controverses et activer la force d'un réseau d'acteurs pour implémenter avec plus de performance le changement.

a) *Le « Primem movens »*

Il est nécessaire à ce stade de questionner les chefs d'équipe pour savoir quels concepts ils mobilisent pour les aider dans la conduite au changement.

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous :

- Tableau 8 : « Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ? » (p 136)

Le chef d'équipe E08 s'exprime en ces termes : « Le changement permet de garder ou d'acquérir une certaine ouverture d'esprit. La conduite : voir en quoi ce changement va améliorer notre quotidien et je l'argumente auprès de mon équipe. J'essaie de trouver les avantages de ce changement et l'expose aux autres pour les motiver. »

Nous constatons qu'aucun outil de conduite au changement n'est apparemment disponible pour les chefs d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège.

Deux d'entre eux en évoquent de manière intuitive les contours.

La théorie de la traduction revisitée évolue au travers de « moments de la conduite du changement traduit ». Ils se nomment : « Identification des actants et problématisation », « intéressement et alliances », « distribution des rôles et enrôlement » et « mobilisation des porte-parole ».

Il y a un moment préliminaire appelé : « Perception de la nécessité de changement », il est annoncé par le « Primem movens ». Il définit la nécessité et l'opportunité du changement.

Ce moment préliminaire dans le management par objectif trouve sa place au moment de l'évaluation de la performance publique ; il est le moment où l'on se fixe de nouveaux objectifs.

Cette étape préliminaire sera abordée ultérieurement lorsque l'évaluation de la performance publique sera abordée.

b) « Moment de l'Indentification des actants et la problématisation »

L'identification des actants « délétères », « paradoxaux » et « alliés » et la problématisation.

Elle questionne les chefs d'équipe pour savoir s'ils rencontrent des difficultés à conduire le changement, il s'agit d'identifier les parties prenantes et de lire leur positionnement face à l'idée de changement.

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 9 : « Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation de votre travail ? (p 137)

Les chefs d'équipes mentionnent les difficultés suivantes :

- Le changement ne répond pas à la finalité de leur travail judiciaire ;
- A leur demande, le changement n'est pas modifié à la marge pour coller à la réalité du terrain ;
- Trop de changements nuit à la performance du travail ;
- La difficulté de communication pour faire modifier les changements de manière constructive ;
- Le manque de moyens pour mettre en œuvre le changement ;
- Le changement apporte une charge de travail supplémentaire difficile à gérer.

A la lecture des réponses données, il apparaît que les chefs d'équipe perçoivent des difficultés suite à la mise en place du changement organisationnel.

A partir du moment où les chefs d'équipe mettent un mot sur leurs difficultés, nous entrons dans le premier moment de la conduite au changement : l'identification des actants et la problématisation.

Cette notion d'actant est essentielle: il s'agit des entités humaines aussi bien que non-humaines; toutes participent à la construction du changement.

Les réponses données sur l'apparition des difficultés ne donnent aucune dimension d'espace-temps. Or, le moment où chacune des difficultés apparaît est autant de moments d'identification des actants et de leur problématique. Cette notion de moment de la conduite au changement est dynamique et n'a aucune logique chronologique.

Identification des actants humains

Nous allons dans un premier temps nous pencher sur l'identification des actants humains et la problématique qu'ils véhiculent.

Cette question permet, dans un premier temps, d'identifier les acteurs porteurs d'une controverse au changement. Cette identification ne permet pas, à ce stade, d'identifier la problématique comme mentionné dans la théorie de la traduction. Elle mobilise la théorie des contradictions déstabilisantes du manager de proximité, notamment les réactions défensives au changement - comme celles-ci sont principalement inconscientes, elles se manifestent par autant de symptômes observables. L'observation comportementale de ces réactions défensives - séparation, projection, répression, régression, hiérarchisation et compromis - permet d'identifier l'acteur humain porteur d'une controverse.

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 10 : « Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ? ». (p 142)

Les chefs d'équipe mentionnent les réactions suivantes :

- En faire le minimum ;
- Voir le changement comme insurmontable ;
- Montrer sa mauvaise humeur ;
- Un déni ;
- Une lassitude et une démotivation.

Le chef d'enquête E01 mentionne « Pour les collaborateurs, je n'ai pas perçu durant « mon éméritat » de signes particuliers ou de difficultés : ou alors je ne les ai pas vues, ou on ne m'en a pas parlé ouvertement. »

Ce chef d'enquête évoque le fait qu'il serait peut-être passé à côté de ces réactions défensives, parce qu'il ne les a pas vues.

Derrière chaque symptôme de réaction défensive se cache un acteur porteur de controverses. Lors du moment d'identification des actants et la problématisation, cet outil permet au manager de proximité de mieux identifier ces actants humains.

La problématisation des actants humains

Cela questionne la maladie derrière le symptôme. Cette question a pour but de faire apparaître la problématique – ou contradiction au changement – révélée par les réactions défensives. Il s'agit de mettre un nom sur la problématique, c'est-à-dire tout ce qui a la capacité d'agir, d'influencer négativement une action. Dans le cas de figure, il est décrit dans la théorie de la traduction comme un actant qui influence négativement l'action, nous l'appellerons « *l'actant délétère* » par opposition à l'autre catégorie d'actant « allié » qui lui, influence positivement l'action.

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 11 : « Comment expliquez-vous ces différences d'attitudes ? ». (p 143)

Les chefs d'enquête ont identifié les « *actants délétères* » c'est-à-dire des actants qui sont porteurs de problématisation. Ils relèvent le manque d'agilité dû à l'âge, la surcharge de travail, le manque d'implication, l'attitude négative face au travail, la nostalgie, la surcharge d'informations.

Il s'agit de questionner les « *actants délétères* » pour savoir si la problématique véhiculée affecte le changement envisagé.

Le questionnement suivant est essentiel, il s'agit de prendre ou non en compte la problématique véhiculée. En effet, le moment d'intéressement et d'alliance présuppose un blocage des influences externes au réseau afin de ne pas bloquer les alliances en train de se constituer. L'expulsion des « *actants délétères* » exogènes à la sphère de la traduction est primordiale. C'est la raison pour laquelle les identifier est indispensable et c'est en questionnant leur légitimité que le tri s'effectue.

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 12 : « Trouvez-vous de la légitimité dans l'opposition au changement ? »
(p 146)

Les chefs d'équipe reconnaissent de la légitimité aux problématiques évoquées :

- Les changements sont parfois imposés sans en expliquer le bien fondé et puis ces changements ne sont pas toujours bien compris dans l'intérêt de l'enquête judiciaire ;
- Les enquêteurs sont humains et on peut en avoir marre de changer tout le temps ;
- J'ai moi-même du mal à accepter par exemple l'usage de nouvelles applications informatiques ;
- Le chef de division est conscient des problèmes mais est dans l'incapacité de les solutionner ;
- Le sentiment de trop plein ressenti pour les tâches non-opérationnelles.

Les réponses enregistrées ne répondent pas entièrement au questionnement mais à ce stade du questionnement, il est difficile de cerner l'implication intuitive des chefs d'équipe dans le processus de traduction sans que le questionnement ne soit orienté.

Néanmoins, certaines réponses montrent que l'on ne donne pas de légitimité à des « *actants délétères* » qui ne rentrent pas dans la sphère de la traduction.

Identification des actants non-humains

Après avoir identifié les actants humains et les problématiques qu'ils véhiculent et après avoir expulsé les problématiques qui n'affectent pas le changement à traduire, nous abordons la problématique des actants non-humains. Appréhender cette notion nécessite de tenir compte de sa problématisation dans le processus de traduction. Cela nécessite un travail de projection afin de se représenter les intérêts du non-humain dans le processus de traduction.

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 13 : « Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ? » (p 147)

Les chefs d'équipe évoquent les actants « délétères » non-humains comme suit : une pénurie de moyens, un frein de l'administration, un manque de connectivité à internet, une obsolescence des moyens, une décentralisation des sites, de mauvaises conditions de travail, un manque de formations appropriées, un manque de performance de l'outil.

La question portait sur l' « actant délétère » non-humain et les chefs d'équipe les identifient.

Ouvrir le champ d'influence du non-humain sur le changement permet au chef d'équipe d'en appréhender les effets et de faire rentrer leur problématisation dans la sphère de la traduction.

L'opération suivante serait de questionner leur légitimité afin d'exclure les actants qui n'affectent pas la traduction du changement choisi.

Les « actants paradoxaux ».

Après avoir expulsé les « actants délétères » humains et non-humains exogènes risquant d'affecter le processus d'alliance, il nous reste une catégorie « d'actants délétères » qui sont légitimes donc qui affectent négativement l'action. Il s'agit des paradoxes organisationnels.

Ils affectent la conduite au changement mais ne rentrent pas dans la sphère du processus de traduction des managers de proximité.

En effet, le manager de proximité les identifie et relève leur problématique mais le processus de traduction devrait se faire à un autre niveau organisationnel pour avoir prise sur eux, pour en atténuer les effets ou éteindre leurs contradictions.

Nous les appellerons « *actants paradoxaux* ».

Les paradoxes organisationnels sont :

- les *paradoxes d'apprentissage* (la succession continue de changement rend impossible le choix entre stabilité et changement)
- les *paradoxes d'appartenance* (qui mettent en concurrence les valeurs individuelles avec les valeurs collectives – valeurs publiques/valeurs privées)
- les *paradoxes de gestion* (tension continue entre différenciation et intégration organisationnelle – autonomie/contrôle)
- les *paradoxes d'exécution* (donneurs d'ordre interne et externe ayant des attentes antagonistes – objectifs concurrentiels).

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 14 : « Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ? » (p 148)

Les chefs d'équipe identifient les actants paradoxaux comme suit :

- Le conflit entre la logique de grade et la mission de management ;
- La non prise en compte des problématiques des ressources humaines soulevée par les chefs d'équipe ;
- La succession trop rapide des changements qui deviennent trop difficile à assimiler ;
- Des objectifs administratifs qui rentrent en opposition avec la finalité judiciaire ;

- Avoir un différentiel énorme en matière de salaires et de grade pour réaliser strictement le même travail d'enquêteur ;
- Le conflit d'intérêt entre les objectifs de la magistrature et les objectifs de la hiérarchie policière ;
- Des objectifs impossibles à réaliser avec toute la bonne volonté du monde.
- Être obligé de suivre des formations à titre personnel et hors organisation pour satisfaire le prescrit ;
- Les effets pervers des indicateurs d'évaluation du personnel qui génèrent des comportements déviants face à la finalité de l'enquête judiciaire ;

Tous ces « *actants paradoxaux* » font partie intégrante de la sphère de travail. Ils courbent de manière négative la manière de travailler et empêchent les chefs d'équipe et leurs enquêteurs d'atteindre leurs objectifs d'enquête.

Identification des « actants alliés »

Le travail du manager doit se continuer en identifiant également les actants facilitant le changement. Ces derniers revêtent une grande importance dans le processus de traduction, notamment lors du moment de la conduite du changement traduit que sont *l'alliance et l'intéressement*. Ils sont les premiers actants intéressés par l'adhésion au changement. Ils forment en général le pilier du réseau et confortent la traduction.

La problématisation en général

Dans un management par objectif, le changement est un objectif stratégique pour améliorer la performance de l'action publique et dans le cas d'espèce, l'enquête. La méthode de traduction demande au traducteur de rendre le changement cohérent. Il utilise la problématisation afin qu'elle apporte une réponse à toutes les controverses que le changement pourrait susciter. La

problématisation doit être vécue comme une opportunité d'améliorer la performance de l'objectif. Il est primordial qu'il y ait un besoin ressenti ou perçu de changement pour que ce dernier réussisse. Le traducteur doit aligner les besoins exprimés par les actants lors de l'identification.

C'est à ce moment que l' « *actant délétère* » rencontre son intérêt dans le changement.

Le manager de proximité propose-t-il d'éteindre les controverses et de les aligner au changement ?

Ce questionnement renvoie également à la méthode utilisée ; le manager de proximité propose-t-il la nouveauté comme solution aux difficultés rencontrés ?

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 15 : « Quel est votre attitude faces aux difficultés rencontrées ? » (p 152)

La réponse des chefs d'équipe est : le dialogue, le contournement, la compréhension, la pédagogie, la coopération et de l'ingéniosité.

Les réponses sont interpellantes ; aucun chef d'équipe ne propose le changement comme solution aux difficultés manifestées.

Soit la question est mal posée (erreur méthodologique), soit les chefs d'équipe ne perçoivent pas que le changement va trouver une réponse à leurs difficultés, soit les changements proposés ne sont pas en phase avec les objectifs à réaliser.

Néanmoins, une des réponses précédentes de E04 semble répondre à cette question : « *Ici, au RCCU, c'est beaucoup plus facile. Exemple avec BriefCam qui est un nouveau programme qu'on a acquis pour faire gagner du temps aux enquêteurs dans le visionnage des image de caméra. On nous a soumis un problème, on a cherché et mis en place ce système qui fait gagner près de 4h par jour dans leur travail.* »

E04 décrit en quelques mots un « management participatif ». Il s'agit d'une forme dynamique de management par objectifs. L'implication des actants dans toute la chaîne du processus permet à la problématisation de trouver des actants convaincus que le changement est la solution à leur problème.

Ils peuvent créer leur changement et ce dernier rencontre la finalité et l'ergonomie voulues. La première partie de sa réponse laisserait penser que, de son point de vue, le management par objectifs serait plus difficile à réaliser au sein des autres divisions de la Police judiciaire fédérale de Liège.

c) « *Moment d'intéressement et d'alliances* »

A ce stade les actants doivent être intéressés par la problématisation. Le traducteur doit avoir convaincu les actants que le changement est la solution à leurs problèmes. Ces actants sont intéressés par le processus de changement. Ce moment permet d'échafauder des stratégies pour mettre en place le changement. Le réseau se forme. Le traducteur doit veiller à ce que tous les actants gardent leur adhésion au changement car dans le cas contraire cela fragiliserait le réseau.

Ici, il était difficile de poser des questions directes sans expliquer les concepts sous-jacents à la théorie de la traduction. Les chefs d'équipes ne faisant pas appel à une méthode de conduite du changement, la qualité et la quantité des réponses obtenues se sont taries.

Dès lors, nous avons relevé dans la transversalité des réponses, les éléments approchant de notre questionnement.

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 16 : Les chefs d'équipes mobilisent-ils la notion d'intéressement ? (p153)

Les chefs d'équipe de la police judiciaire fédérale de Liège semblent difficilement mobiliser la notion d'intéressement.

Cet intéressement permet de donner du sens à l'abandon de la contradiction. Il trouverait un soutien précieux dans le processus de conception relevant du management stratégique. Ce processus aligne la finalité du changement avec la performance publique tout en lui donnant du sens. Les fruits de ce processus seraient un atout pour le manager de proximité dans son entreprise d'intéressement.

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 17 : Les chefs d'équipe mobilisent-ils la notion d'alliance ? (153)

Les chefs d'équipe de la police judiciaire fédérale de Liège ressentent l'utilité de l'esprit d'équipe mais la notion d'alliance n'est pas rencontrée. Celle-ci va plus loin, c'est d'adhésion à une cause. C'est se regrouper pour défendre des valeurs communes. D'où l'importance de donner une identité forte à la finalité poursuivie.

d) « L'enrôlement ou la définition et la coordination des rôles »

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 18 : Les chefs d'équipes mobilisent-ils la notion d'enrôlement ? (p 154)

Les chefs d'équipe de la police judiciaire fédérale de Liège essaient de tirer parti des qualités de chacun pour améliorer la qualité du travail.

Ce rôle semble être trop passif, la prise en main de son rôle dans le réseau formé doit naître d'une conviction forte au changement. Il s'agit d'un engagement de chacun dans le travail collaboratif du réseau. L'une des qualités de l'homme c'est d'être très performant dans le travail collaboratif.

e) « La légitimation des porte-paroles »

Cette notion est difficile à faire transparaître dans cet entretien car la notion de porte-parole dans la traduction n'est revêtue que par l'actant qui est légitimé dans un processus de traduction précis.

Or, évoquer un processus de traduction précis est chose impossible vu que la méthode de conduite au changement n'est pas pratiquée au niveau des chefs d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège.

De manière intuitive, les chefs d'équipes de la Police judiciaire fédérale de Liège mobilisent presque tous les concepts de la traduction. L'outil est à portée de main pour ces managers de proximité.

4. Evaluation de la performance publique suite à la traduction

Une fois la traduction terminée, les effets du changement organisationnel prennent tous leurs effets sur la performance de l'action publique. Le cycle du management par objectifs continue.

Il faudra à un moment évaluer l'effet du changement incrémenté sur l'action publique par les parties prenantes, dont le manager de proximité.

C'est à ce moment qu'intervient l'évaluation de la performance. Les indicateurs de performance avant le changement seront comparés à la nouvelle valeur des indicateurs de performance.

Comme dans chaque évaluation, il faut également tenir compte des effets exogènes qui ont tendance à biaiser le résultat. Il est souvent difficile d'identifier les effets exogènes qui affectent le résultat.

Questionnons le résultat du changement pour savoir si il y a un différentiel entre le travail prescrit et son résultat.

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 19 : « Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ? »
(p 154)

C'est ici que l'on mesure l'effet des « actants paradoxaux »; ils sont autant de paradoxes organisationnels qui infléchissent négativement la performance du travail.

Le manager de proximité les avaient identifiés dans la procédure de traduction. Le traducteur n'a eu aucune prise sur cet « actant paradoxal » car il sortait de sa sphère de compétence organisationnelle.

A ce stade, les « actants paradoxaux » sont identifiés et on peut en mesurer les effets.

Force est de constater que la performance de l'objectif stratégique de la hiérarchie n'est pas totalement optimisée par le changement.

L'importance du manager de proximité dans le processus de traduction se révèle ; il est le seul à pouvoir identifier les « actants paradoxaux » qui sont autant de paradoxes organisationnels et à en mesurer l'impact sur la production du service public rendu.

La hiérarchie doit prendre soin d'évaluer, avec le manager de proximité, le processus de traduction pour prendre connaissance des paradoxes organisationnels qu'il renferme.

La question que la hiérarchie doit se poser est : « qui a prise sur ces paradoxes organisationnels qui affectent le résultat ? »

La réponse est dans la question :

- Pour les paradoxes d'apprentissage : la direction stratégique qui implémente la chronologie des changement ;
- Pour les paradoxes d'appartenance : la direction stratégique qui implémente les valeurs de l'entreprise, elle mobilise la notion de conception qui donne une identité forte à la finalité et qui lui donne du sens ;
- Pour les paradoxes de gestion : la direction stratégique qui positionne deux départements entre la concurrence et la collaboration ;
- Pour les paradoxes d'exécution, la direction stratégique qui implémente des objectifs stratégiques qui entrent en concurrence.

Dans ce cas, le traitement des « actants paradoxaux » est du ressort de la hiérarchie.

Dans le management par objectif, il devient dès lors un objectif stratégique pour la hiérarchie et doit être traité par elle.

Ce nouvel objectif stratégique questionne bien la finalité de l'action publique ; il participe à la performance du changement implémenté. Il générera certainement à son niveau un nouveau processus de traduction.

5. Moment de la « traduction stratégique »

Un cinquième moment est nécessaire pour optimiser le processus de traduction, il pourrait s'appeler « *moment de la traduction stratégique* ».

Il fait toujours partie du processus de traduction mais ne concerne plus uniquement la sphère managériale de proximité ; il entre dans la sphère managériale du stratégique.

Il peut être abordé comme un nouveau cycle de traduction au niveau stratégique mais il doit impérativement répondre à la même finalité.

« Primem movens » du « moment de la traduction stratégique »

Quel est la position de la hiérarchie à l'annonce du différentiel ? Est-ce que la hiérarchie perçoit ce différentiel comme une nécessité de changement ?

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 20 : « Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ? » (p156)

A ce stade, le nœud relationnel – manager de proximité/hiérarchie - fait toujours partie de la conduite au changement. Le manager de proximité doit transmettre la problématique des « actants paradoxaux » à sa hiérarchie. Les principes de la méthode de CALLON sont toujours applicables : l'*agnostisme* – où toutes les parties prenantes à une controverse organisationnelle doivent être autorisées à exprimer leur propre vision qui doit être prise en considération - , la *symétrie généralisée* – où toutes les préoccupations des actants concernés

par le changement ainsi que leur point de vue doivent être interprétés dans un répertoire commun compris par tous – et la *libre association* – où toutes les parties prenantes doivent être incluses dans le processus de changement tout en prenant en compte les évolutions structurelles possibles.

La non-perception de son rôle dans le moment de la traduction hiérarchique place la hiérarchie dans une relation de tension avec le manager de proximité.

Pour sortir de cette tension, le manager de proximité doit transmettre à sa hiérarchie la problématique véhiculée par l'« actant paradoxal ».

Nous vous proposons de consulter le tableau ci-dessous.

- Tableau 21 : « Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ? » (p 159)

Cette question pourrait être la question de trop. Néanmoins elle met en évidence le fait qu'il pourrait y avoir une rupture entre le manager de proximité et sa hiérarchie. Le manager de proximité serait utilisé pour ses compétences techniques et non managériales. La rupture l'obligerait à prendre des postures paradoxales face à l'impossibilité de terminer son cycle de traduction.

L'entièreté du cycle de la traduction « stratégique » ne sera pas abordée dans ce mémoire, elle sort du champ d'application de la recherche mais elle reste primordiale pour terminer le cycle général de la traduction. Son accomplissement est essentiel à la performance publique.

B. Analyse transversale

1. Le processus de traduction et les chefs d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège

« Comment les chefs d'équipe de la police judiciaire de Liège accompagnent-ils le changement au regard de la théorie de la traduction ? »

Les auteurs de la théorie de la traduction, CALLON et LATOUR, s'inscrivent dans un courant socio-constructiviste. Cette science cherche à découvrir la manière dont la réalité sociale et les phénomènes sociaux sont « construits ».

Le constructivisme relève de la construction du savoir. Il postule que la vérité n'est pas absolue. L'apprenant construit sa nouvelle représentation du phénomène en identifiant ses besoins en matière de nouveaux savoirs, en modifiant ses représentations et en reconstruisant de nouveaux savoirs. Le constructivisme veut que la connaissance soit actionnable : la compréhension qu'elle nous apporte sur un phénomène doit nous permettre de mener une action sur lui. (KERZIL, 2009)

Les sciences constructivistes mobilisent le système cyclique des sciences. Elles peuvent s'appliquer à la science de la gestion, donc au management. La science de la gestion est de même nature que l'architecture ou la science de l'ingénierie : il s'agit d'une science de la conception (science of design) et moins d'une science d'analyse. Elle se définit par sa finalité et le sens qu'elle véhicule. (BERNARD, 2004)

Le constructivisme en management se consacre à l'actualisation des possibles, qu'ils soient présumés préexistants, ou à la création de nouveaux possibles par une action intelligente et organisante.

D'un point de vue managérial, le changement s'inscrit dans ce système cyclique du constructivisme, il se veut actionnable car sa finalité relève de la performance organisationnelle. (AUCLAIR, 2013)

En questionnant les chefs d'équipe de la police judiciaire fédérale de Liège, que nous révèle ce mémoire ?

D'un point de vue conceptionniste, (c'est-à-dire la conception de la finalité du service public à rendre et le sens qu'il doit véhiculer) les chefs d'équipe nous révèlent une problématique majeure. Les objectifs fixés par le ministère de l'Intérieur sont à réaliser en coordination avec

le Ministère de la Justice ; en effet, les objectifs opérationnels sont du ressort de la magistrature, les objectifs de mise en œuvre tant en moyens matériels qu'en ressources humaines sont du ressort de la Police judiciaire fédérale. Le travail de conception de la finalité des enquêtes judiciaires devrait être réalisé avec toutes les parties prenantes. Il est indispensable de n'avoir qu'une seule finalité afin d'y ajuster les objectifs de changement. Les chefs d'équipe relèvent que la perception de cette finalité est défailante. Ils perçoivent que la finalité des changements organisationnels n'est pas toujours alignée avec la finalité de leur mission judiciaire. L'ensemble de l'organisation doit avoir une vision claire sur sa finalité unique, d'où la nécessité de lui donner une identité forte.

Nous constatons que les chefs d'équipe sont des actants humains du processus de la traduction du changement. En leur donnant un espace d'expression, répondant aux fondements de la théorie de la traduction à savoir l'agnosticisme, la symétrie généralisée et la libre association, nous découvrons au travers de leur voix, une vision ignorée de l'organisation.

Les chefs d'équipe sont parties prenantes aux controverses organisationnelles. En cela, ils doivent être autorisés à exprimer leur propre vision et celle-ci doit être prise en considération.

Les préoccupations des chefs d'équipe concernés par le changement ainsi que leur point de vue doivent être interprétés dans un répertoire commun compris par tous.

Les chefs d'équipe doivent être inclus dans le processus de changement en tenant compte des évolutions structurelles possibles.

Alors que les chefs d'équipe se sentaient considérés comme des techniciens de l'enquête, on découvre que leur discours relève qu'ils sont de prometteurs managers de proximité.

Ils sont non seulement actants humains de la traduction mais cette nouvelle casquette de « manager de proximité » en font les traducteurs du processus de changement.

Le changement organisationnel ne peut être envisagé sous le seul angle de la prescription technique ; il doit être construit socialement.

La perception de la nécessité de changement

Les chefs d'équipe nous révèlent toute l'importance du travail de conception; en effet, la perception d'une finalité organisationnelle forte permet faire émerger avec plus de facilité la nécessité et les opportunités de changement du moment préliminaire au processus de traduction.

Le chef d'équipe E01 tient les propos suivants : « Je peux comprendre cette attitude parce que ces changements sont parfois imposés sans en expliquer le bien fondé et puis ces changements ne sont pas toujours bien compris dans l'intérêt de l'enquête judiciaire. »
(Tableau 12 page 146)

Les chefs d'équipes mettent en valeur l'aspect cyclique de la science de gestion. Ils ont exprimé un besoin d'évaluation de l'enquête sous forme de débriefing avec toutes les parties prenantes. Ce processus permet d'évaluer l'alignement de leur travail avec la finalité organisationnelle. Ce principe permettrait d'initier de manière construite certains changements au départ des besoins de l'enquêteur.

L'identification des actants et leur problématisation

Les chefs d'équipe accompagnent le changement en identifiant les actants humains du processus de traduction. D'une part les actants humains « alliés », et d'autre part les actants humains « délétères ». Les chefs d'équipe ont révélé toute leur capacité à identifier les problématiques pouvant altérer la performance du changement. Leur témoignage montre toute la dimension humaine de l'organisation. Dans ce cas, le travail de traduction des chefs d'équipe relève du management organisationnel humain.

Les chefs d'équipe ont également identifié des actants délétères non-humain. Ce processus nécessite une « empathie active » ; il rejoint en cela le constructivisme en matière de construction du savoir. La problématisation véhiculée par les actants non-humains va créer la nécessité pour le chef d'équipe d'acquérir de nouveaux savoirs. Il est nécessaire de se représenter de manière construite la problématique véhiculée par ces actants non-humains. A défaut, la qualité de la traduction en serait affectée.

Les chefs d'équipe ont identifié des « actants paradoxaux ». Ce sont des « actants délétères » dont la problématisation est légitime mais dont la traduction échappe à leur sphère

organisationnelle. Aucun indicateur à la police judiciaire fédérale n'avait mis en évidence ces paradoxes organisationnels.

Nous avons convenu qu'il appartenait à un nouveau moment de la traduction : « le moment de la traduction stratégique ». Les chefs d'équipe réalisent que ce nouveau moment de la traduction concerne toute l'organisation. On rentrerait dans un nouveau cycle plus général de la traduction.

Les chefs d'équipe ont mis le doigt de manière empirique sur les « actants paradoxaux » qui font partie des dysfonctionnements du New Public Management (cités dans la partie théorique) et qui apparaissent sous forme de paradoxes organisationnels. Ce « moment de la traduction stratégique » serait le « Primem movens » de la traduction du New Public Management. Nous constatons que ce nouveau cycle rencontre toujours la même finalité de performance publique. Il s'agit de reconstruire une nouvelle vérité plus performante et plus adaptée à la finalité organisationnelle. La traduction du changement effectuée par les chefs d'équipe, permettrait de reconstruire une nouvelle réalité managériale en permettant d'initier un nouveau cycle de traduction nommé dans ce mémoire « moment de la traduction stratégique ».

L'intéressement et les alliances

La création d'un réseau dont les actants sont alignés sur leur finalité, permet de faire naître une nouvelle force de traduction appelé « acteur-réseau ». La création de ce nouveau réseau est un puissant « actant allié ».

Un réseau est une méta-organisation rassemblant des humains et des non-humains.

Les chefs d'équipe nous parlent d'émulation, de l'importance des bonnes conditions de travail, d'esprit d'équipe, de répartition harmonieuse des tâches en fonction des affinités, de tirer parti des qualités de chacun pour améliorer le travail. Ils relèvent l'importance de l'humain dans le travail et ils constatent que le travail n'a jamais été aussi performant que lorsque l'humain collabore.

Ce mémoire ouvre le champ du réseau organisationnel, alors que les chefs d'équipe n'y comptaient que les membres de leur équipe, la notion d'actants humains et non-humains a fait déborder le champ de leur traduction à toutes les parties prenantes. On parlera de

transversalité. Il s'agit bien de création de nouveaux possibles par une action intelligente et organisante.

La distribution des rôles et la mobilisation des porte-paroles.

Si les chefs d'équipe ne mobilisaient que le champ humain de leur équipe pour la traduction, il n'y aurait pas de problèmes à ce qu'ils enrôlent et soient eux-mêmes porte-parole.

Maintenant que le champ de la traduction s'est considérablement élargi, la dimension d'alliance, d'enrôlement et de porte-parole ne peut plus uniquement reposer sur leurs seules épaules. D'autant que la traduction est de leur ressort.

De manière plus générale les chefs d'équipes sont amenés à traduire toutes les incertitudes que génèrent le changement. La gestion de ces incertitudes dans le milieu organisationnel est une réalité, le questionnement de ce mémoire pourrait les pousser à s'engager dans une démarche relevant du constructivisme des savoirs et d'entamer une réflexion sur le management agile. Ce dernier répond à l'adaptabilité continue et à la flexibilité face aux incertitudes du travail. Il n'est pas que cela, il est également pro-actif afin d'anticiper les besoins de l'enquête judiciaire : on parlera de Smart Organisation. (Il faut préciser que ce concept n'a aucun lien avec les objectifs Smart développés dans la littérature policière.)

2. Les « actants paradoxaux » questionnent-ils la hiérarchie stratégique de la police judiciaire fédérale de Liège ?

Les « actants paradoxaux » véhiculent des problématiques qui relèvent de la sphère du management stratégique.

Saisissons nous d'un paradoxe organisationnel révélé par les chefs d'équipes de la Police judiciaire fédérale de Liège pour savoir s'il questionne le management stratégique : le paradoxe d'exécution.

Il a été cité 13 fois sur 17.

En inventoriant les arguments avancés pour décrire ce paradoxe, nous relevons :

- Le problème de légitimation des managers de proximité face à la notion de grade et aux prérogatives qu'il génère ;
- La relation autoritaire de la hiérarchie face au manager de proximité, qui le prive de moyens en ressources humaines pour atteindre ses objectifs ;
- Les objectifs stratégiques de l'administration qui sont en conflit avec les objectifs judiciaires ;
- Conflit entre les objectifs stratégiques de la Justice et les objectifs de la police ;
- Conflit entre les besoins de l'enquête et les moyens mis à disposition du manager de proximité par la police ;
- Le problème de tension salariale qui met en conflit les enquêteurs (conflit généré par les différents grades) alors que le travail d'enquêteur est le même pour tous ;
- incohérence des objectifs entre le Parquet et la police ;
- les changements et formations planifiées ne correspondent pas aux besoins des managers de proximité ;
- Les autorités judiciaires ne semblent pas adhérer aux objectifs des enquêtes ;
- Les managers de proximité ne se voient pas proposer les formations nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches ;
- Concernant l'évaluation, les indicateurs de l'action publique - l'enquête - ne questionnent pas sa performance. L'enquête est évaluée par des indicateurs exogènes qui questionnent le nombre d'auditions réalisées ou le nombre de procès-verbaux rédigés, que ceux-ci soit opportuns ou non.

Tous ces paradoxes organisationnels empêchent la performance publique mais ne relève pas du pouvoir décisionnel du manager de proximité.

Nous allons tenter une explication managériale à la naissance de la plupart de ces paradoxes.

Lorsque l'on mobilise un management relevant de l'organisation bureautique du travail (système wébérien où les décisions managériales sont planifiées), l'organisation est construite par des techniciens qui conçoivent le processus à appliquer. La décision de changement vient

d'en haut et les opérateurs doivent les exécuter. Elle s'adresse à une structure organisationnelle où la fonction et les actes des opérateurs sont prédéfinis. La hiérarchie établit des profils de fonctions. L'organisation est hiérarchisée et structurée par grades. Au vu de l'organigramme hiérarchisé de la Police Judiciaire de Liège, il semblerait que ce soit ce management qui est mobilisé.

La réforme Copernic a opté pour le New Public Management qui opte pour un autre management : le management par objectifs.

Les objectifs sont traités à chaque niveau hiérarchique sans en évaluer les effets sur toutes les parties prenantes.

Ce paradoxe d'exécution observé, révèle un management hybride.

Alors que la direction de la Police judiciaire fédérale de Liège fonctionnerait par lettre de mission, donc par objectifs, le restant de la chaîne hiérarchique n'a pas encore muté vers le management par objectifs.

Les équipes d'enquête se retrouvent dans des situations de dysfonctionnement: leurs objectifs étant fixés par le ministère public au travers d'un management participatif, les moyens qu'elles doivent mettre en œuvre ne répondent pas entièrement à leurs besoins, les moyens humains et matériels seraient quant à eux planifiés par le management stratégique de la police.

C'est à ce moment qu'il faudrait mobiliser un management agile et participatif qui ferait descendre une partie du curseur décisionnel vers les managers de proximités afin de pouvoir conclure des traductions, évaluer leurs besoins, répondre rapidement aux changements, évaluer la performance publique produite et informer la hiérarchie stratégique de l'apparition des paradoxes organisationnels.

La littérature décrit ce dysfonctionnement : « Des dysfonctionnements ont également pu naître des situations transitoires. En effet, l'on ne passe pas d'un système wébérien à un système de new public management du jour au lendemain. Les étapes se font progressivement et ne touchent pas forcément l'ensemble des effectifs et des services en même temps. Dès lors peuvent cohabiter au sein d'une même organisation, plusieurs modes de gestion. Cette diversité peut alors provoquer des situations de doute, d'incompréhension, d'attentisme et de jalousie de la part des fonctionnaires. Cette cohabitation plus ou moins bien

ressentie, peut avoir une incidence sur les résultats des organisations ». (AMAR A., 2007, p 11)

VIII. Conclusion

Ce mémoire montre l'importance de l'approche constructiviste, l'importance de la conception d'une finalité organisationnelle unique et porteuse de sens. Cette finalité implique toutes les parties prenantes à l'organisation.

La théorie de la traduction appliquée à la conduite au changement révèle que les chefs d'équipe de la Police judiciaire fédérale de Liège sont porteurs d'une vision ignorée de l'organisation. Au-delà de la traduction du changement, les chefs équipes ont révélé des paradoxes organisationnels impactant la performance de l'organisation. Certains paradoxes relevés sont des paradoxes d'exécution; ils mettent en évidence un management hybride.

Ces chefs d'équipe prennent toute leur légitimité en endossant le rôle de manager de proximité.

La qualité de leurs traductions participe à la performance publique, et fait rentrer le New Public Management dans le cycle de création de nouveaux possibles par une action intelligente et organisante.

Face à l'augmentation des incertitudes dans la gestion de l'organisation, ce mémoire ouvre la perspective plus générale de pouvoir faire rentrer le New Public Managent dans le cycle de la traduction.

Nous avons conscience des limites de ce mémoire. En effet seul un échantillonnage de chefs d'équipe a été approché alors que la théorie de la traduction mobilise tous les actants ayant partie prenante au changement : ainsi ni les enquêteurs, ni les magistrats, ni la direction de la Police judiciaire fédérale de Liège n'ont été questionnés. La direction de la Police judiciaire de Liège n'a pas eu l'occasion de s'exprimer sur le management mobilisé. La problématique aurait mérité un audit plus approfondi.

L'étude réalisée dans le cadre de ce mémoire, nous amène à envisager différentes propositions à suggérer à la direction de la Police judiciaire fédérale de Liège.

Ces propositions ne prétendent pas être la seule voie possible, mais elles se veulent construites et actionnables dans la perspective d'une finalité unique à l'organisation.

Les propositions sont les suivantes :

- Une réflexion, confortée par l'esprit de la loi Copernic et par la loi d'Optimisation de la fonction de Police devrait être envisagée sur l'alignement d'une finalité organisationnelle unique à toute l'organisation de la Police judiciaire fédérale de Liège.
- Une réflexion pourrait être envisagée pour former l'ensemble de la police judiciaire de Liège au management par objectifs dans une perspective constructiviste afin d'acquérir une même sémantique, d'orienter les objectifs stratégiques vers la performance de l'action publique et d'aligner les objectifs stratégiques des deux départements (Justice et Intérieur) pour permettre d'optimiser les objectifs opérationnels de l'enquête.
- Une réflexion pourrait être envisagée pour évaluer l'enquête qui est au cœur de l'action publique en mettant en place des indicateurs qualitatifs pour révéler sa performance.
- Une réflexion pourrait être envisagée pour former les chefs d'équipe à la conduite au changement, au travers du processus de la théorie de la traduction. Cette méthode permet aux managers de proximité d'améliorer la performance de l'organisation et d'identifier à leur niveau l'apparition de paradoxes organisationnels.
- Une réflexion pourrait être envisagée pour reprendre le chantier de la modification du design organisationnel, notamment en terminant de redéfinir les rôles par leur projet plutôt que par leur état.

IX. Bibliographie

- AMAR A., B. L. (2007, 12). "Le nouveau management public : avantage et limites". *Gestion et Management Publics*, p. vol 5.
- AMBLARD, H. (1996). Les nouvelles approches des organisations. *Seuil, Paris*.
- AUWERS, T. (2002). Copernicus au centre de l'avenir - La réforme de l'administration fédérale belge. *Service Public Fédéral Personnel et Organisation - N° dépôt légal D/2002/7731/1*.
- AUCLAIR, A. (2013). « Le constructivisme et la logique des compétences en tant que relativisme scientifique : les réformes de l'éducation sous les impératifs utilitaires de la mondialisation néolibérale ». Mémoire -Université de Québec MONTREAL.
- BERNARD, F. (2004). « Constructivisme et science de l'organisation. De l'alternative au pluralisme épistémologique « limité ». *Communications & Langages*. Dossier : le « constructivisme », une nouvelle vulgate pour la communication ?, pp 27-40.
- BOZEMAN, B. (2007). "Public Value and Public Interest : Conterbalancing Economic Individualism" . *Georgetown, Georgetown Univesity Press* .
- BOZMAN, B. (2007 bis). "La publicitude normative: comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché". *Politique et management public*, 27 (2), pp 109-127.
- BURNES, B. (2004). "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change : A Re-appraisal". *Journal of Management Studies*, Vol. 41, N°6, pp. 977-1002.
- CALLON, M. (1985). "The sociology of an actor-network". in *Callon, M., LAW, J. and RIP, A. (eds) Mapping the dynamics of science and technology*, Macmillan, London, *SHERRIDAN HOUSE Inc.*
- CALLON, M. (1986). " La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc". *L'Année Sociologique*, VOL 36 pp 169-207.
- CALLON. M. & LATOUR, B. (1991). "La science tel qu'elle se fait.". *Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise, La découverte, Paris*, p.20.
- COLLINS, D. (1998). "Organisational Change". *Routledge, London*.

- COLON, M. & GUERIN-SCHNEIDER L. (2015). "Réforme du Nouveau management public et création de valeurs publiques : des processus compatibles ? une exploration empirique dans le service public de l'eau". *I.I.S.A. Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol 81 pp 279-295.
- COURPASSON, D. & THOENIG, J-C. (2008). Quand les cadres se rebellent. *PARIS - Vuibert*.
- DE VAUJANY, F.-X. (2009). "Les grandes approches du système d'information.". *Hermes sciences*.
- DUNSIRE, A. (1988). "Organizational Status and Performance : Conceptual Framework for testing Public Choice Theories". *Public Administration*, pp. 66, 363-388.
- EXWORTHY, M. & HALFORD, S. (1999). Professionals and the New Managerialism in the Public Sector. *Buckingham : Open University Press*.
- FORD J. & FORD, L. (1994). " Logics of identity, contradiction, and attraction in change". *Academy of management review*, pp. Vol 19, N°4, pp 756-785.
- GILBERT, P. (1994). "Ménager la Publicitude". *dans les Petits Déjeuners "Confidence" - Paris - Ecoles de Paris* .
- GREIMAS, A. (1986). "Sémantique structurale". *P.U.F., Paris*.
- GUBRIUM, J.F. & HOLSTEIN, J.A. (2001). Institutional Selves - Troubled Identities in a Postmodern World . *NEW-YORK, Oxford University Press* .
- HELLER R. (1972). Naked Manager. *Barrie&Jenkis London*, p. 256 p.
- HENRY N. (1999). "Public Administration and Public Affair, Upper Saddle River" (N.J.). *Prendice Hall*, p.500.
- HERMES, G. (1976). "Structural Change in Social Processes". *American Journal of sociology*, Vol. 82, pp. 513-545.
- HOOD, C. (1995). "The New Public Management in the 1980'S : Variations on a theme". *Accounting,, Organizations and Society*, 20 (2-3), pp.93-109
- HORNER, L. (2011). "Public Value, Deliberative Democracy and Role of Public Managers". *In Bernington, J. et Moore, M.H. (eds), Public Value : Theory and Pratctice, basingstroke, Palgrave Macmillian* , pp.112-126.

- HUFTY, M. (1999). Le "New Public Management" ou gestion publique au service du marché. *La pensée comptable, Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique.*- PARIS, Presses Universitaires de France, Collection Enjeux., pp. 91-124.
- JACKSON S.E. & SCHULER, R. (1985). "A Meta-analysis and conceptual Critique of Researchon Role Ambiguity and Role Conflict in Workk Settings". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol 36, N°1, pp 16-55.
- JARZABKOWSKI, P. & LE, J.(2013). "Responding to competing strategic demands : How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve" . *Strategic Organisation*, Vol 11, n°3, pp. 245-280.
- KERAUDREN, P. (1993). "Le nouveau management public en Grande Bretagne depuis 1979". *Revue Française de Science Politique*, 18, pp. 655-672.
- KERZIL, J. (2009). "Constructivisme". L'ABC de la VAE, ed. Jean-Pierre Boutinet, Toulouse, FRANCE. pp 112-113
- LEWIN, K. (1946). "Action research and minority problems". in *Lewin, G. W. (Ed.) - Resolving Social Conflict. - Harper & Row , London .* pp 34-46.
- LEWIS, M. (2000). "Exploing Paradox : Toward a More Comprehensive Guide". *Academy of Management Review - vol 25*, pp. 760-776.
- LÜSCHER, L. & LEWIS M. (2008). " Organizational change and managerial sensemaking : working through paradox". *Academy of management journal*, VOL. 51, N° 2, pp 221 à 240.
- Moniteur-belge. (2014). 31 mars 2014 (art 19) – Loi portant mesures d’optimalisation des services de police.
- MOORE, M. (1995). "Creating public value : strategic management in government" . *Cambridge, Massachusetts, Harvart University Press .*
- NOMDEN, K. (2000). "Flexible Working Patterns in Public Administration" . in *Horton S. and Farnham D., Flexibilities in European Public Service, MacMilan.*
- O'FLYNN, J. (2007). " From New Public Management to Public Value : ParadigmaticChange and Managerial Implications". *Australian Journal of Public Administration*, pp. 353-366.

- PETTIGREW, A. M. (1990). "Longitudinal field research on change: theory and practice". *Organization Sciences* - Vol. 3 N°1, pp. 267-292.
- PICHAULT, F. & SCHOENAERTS, F. (2012). Le middle management sous pression - La difficile intégration du référentiel managerial issu du NPM dans l'organisation au service de l'intérêt général. *Revue Internationale de Psychologie et de gestion des comportements organisationnels*.
- POOLE M.S., & Van De Ven A.H. (1989). "Using Paradox to Build Management and Organization theories". *Academy of Management Review*, Vol14, N°4, pp 562-578.
- POOLE, M. & Van De Ven, A.H., (1995). "Explaining Development and Change in Organizations". *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°3, pp. 510-540.
- POOLE, M. S. (2004). "*Handbook of Organizational Change and Innovation*" - Oxford University Press.
- QUINN, R.E. & CAMERON K. (1988). Paradox et Transformation. *Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger Publishing, pp. 1-18.
- SCOTTO, M.-J. & TIFFON, H. (2014). Le rôle du manager de proximité dans l'innovation sociétale. *Working Paper - IPAG Business School PARIS France* - N° 175, pp. 1 - 11.
- SMITH, W. & LEWIS, M.W. (2011). "Toward A Theory of Paradox : A Dynamic Equilibrium Model of Organizing". *Academy of Management Review* - Vol 36, N°2, pp. 381-403.
- TROSA, S. (2010). "Donner du Sens aux méthodes de modernisation de l'administration". *Revue Française de l'Administration Publique*, pp. 533-548.
- URIO P. (1998). "La gestion publique au service du marché". in M. HUFTY (éds), *La pensée comptable : Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et les nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris et Genève, pp. 91-124.
- VAN HAEPEREN, B. (2012, 2). "Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne". *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome LI, pp. 83-99.
- VAN THIEL, S. (2002). "The Performance Paradox in the Public Sector". *Public Performance & Management Review*, pp. 25 (3), 267-281.

- VINCENT-JONES, P. (2006). *The New Public Contracting : Regulation, Responsiveness, Relationality* . New York - Oxford University Press.
- WALSH, I. &. RENAUD, A. (2010) "La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information.". *Management Prospective Ed. - "Management & Avenir"*, N°39 - pp 283-302.
- WOODROW, W. (1945). *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organisation*. . NEW YORK, *The Free Press* - troisième édition revue et augmentée 1976 , Chap. 3, pp 45-60.
- IMAGE NASA : internet :
- https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.numerama.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F02%2Fparachute_perseverance_mars-1.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.numerama.com%2Fsciences%2F690840-il-y-a-un-message-cache-dans-le-parachute-de-perseverance.html&tbnid=3vE3ogwhRW2hHM&vet=12ahUKEwitm8jBjJ7vAhVCiqQKHVYZA5UQMygFegUIARCNAQ..i&docid=-ja1r9Ej0M9PdM&w=1920&h=1080&q=image%20nasa%20parachute%20mars&ved=2ahUKEwitm8jBjJ7vAhVCiqQKHVYZA5UQMygFegUIARCNAQ

X. Annexes

A. Retranscription des entretiens

1. Retranscription de l'entretien N°01

Cet entretien traite de la fonction de chef d'équipe au sein de la police judiciaire de Liège.

Depuis quand exercez-vous la fonction de chef d'équipe ?

Je n'exerce plus la fonction de chef d'équipe. Je l'ai été de 2013 à 2016 si je ne m'abuse, donc trois ans.

En quoi consiste cette fonction ?
--

Dans une équipe, il y a 3,4, 5 collaborateurs et un chef d'équipe qui, entre guillemets, dirige les autres personnes qui forment l'équipe. Ce chef d'équipe a un œil sur les dossiers des membres de l'équipe. Ceci représente la fonction judiciaire et après il y a toute la fonction consacrée à la GRH c'est-à-dire les congés, les maladies, les rapports qu'il faut faire quand il y a un truc qui ne va pas, des choses comme ça. Je dirais donc qu'il y a deux gros pans dans la fonction.

Je gère les différents collaborateurs d'une équipe quant au travail judiciaire à fournir à la demande de magistrats . Je vérifie la qualité des PV, le flux des PV, des apostilles, des demandes et autres.

Je suis le point de contact avec les instances PJF : la direction, le bureau des opérations, la CME, les zones de police et certains partenaires externes.

Je suis l'interlocuteur privilégié du Parquet

Je gère l'aspect des congés, des maladies ,des heures supplémentaires, des formations, problèmes au sein de l'équipe comme l'absentéisme, les frictions, etc....

J'ai remarqué que durant ces 3 années, je me suis parfois plus souvent occupée de GRH que de judiciaire pur.

La « réunionite aigue » a également phagocyté l'ensemble de mes tâches.

Un « chef d'équipe manager » peut-il encore être un « chef d'enquête classique » ... ???

Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

A l'époque, c'était une équipe « armes » qui dépendait de la section banditisme. Donc on travaillait essentiellement dans ce domaine-là, uniquement à des fins judiciaires. Il y avait également des contrôles des armuriers mais toujours à des fins judiciaires. On faisait environ 90 % d'enquêtes et 10% de contrôles.

Qui prescrit ce travail ?

Ce sont les magistrats qui sont à l'origine du travail qui nous était demandé, que ce soit à l'information, donc le Parquet, soit à l'instruction : les juges d'instruction.

Dans quel type de management se situe la Police Judiciaire de Liège ?

Je ne sais pas, maintenant j'étais chef d'équipe donc en 2013 on a eu plusieurs réunions. Je me souviens avec le chef de la division qu'il nous avait expliqué un petit peu ce que c'était que la fonction de chef d'équipe parce qu'à cette époque on était peu avant la réforme de 2015. Je me souviens qu'on a eu plusieurs fois des réunions avec le chef de division qui nous a expliqué un petit peu le rôle du chef d'équipe en terme de management . C'était tout à fait théorique quant aux objectifs de ton équipe.

Pour moi c'était du travail classique, il n'y avait pas ce management derrière. On a évoqué ce que je pouvais faire , quel était le travail dans le dossier. Donc, l'aspect management, je n'en voyais pas l'intérêt. Aujourd'hui, je suis vraiment contente d'être redevenue simple enquêteur judiciaire.

Avez-vous été formé au management par objectif ?

Non pas vraiment. J'ai quelques notions « théoriques » liées aux tâches et missions du « chef équipe » qui m'ont été présentées courant 2013 à mon sens en amont de l'optimisation prévue en 2015 ; soit instaurer un lien entre les fonctions du Dirjud, du chef de division et des chefs d'équipe. Cette information a été faite soit sous forme de réunions ou de supports écrits.

Comment la lettre de mission du Directeur judiciaire de la Police judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

Je ne sais pas, pour moi c'était du travail judiciaire classique. Pour moi, il n'y avait pas de management derrière ce que je pouvais faire ou entreprendre dans les dossiers judiciaires. L'aspect management, je n'en tenais pas vraiment compte. On faisait des enquêtes, point barre.

De manière générale je me souviens qu'on tentait au mieux de correspondre aux critères qui avaient été mis en avant par le Dirjud dans le descriptif de fonction . Je ne me souviens pas avoir changé de manière significative notre façon de fonctionner ou de travailler, de rédiger des PV etc....par contre l'aspect « administratif » et « gestion » au sens large est devenu plus présent.

Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation du travail ?

Donc je ne pense pas avoir eu de problème particulier avec la gestion des nouvelles techniques. Je prends l'exemple du GES : je pense que chaque collaborateur faisait son petit possible pour mettre les choses correctement en ordre dans ce type d'outils par exemple. Moi je faisais confiance aux collaborateurs et je n'allais pas voir ce qui était fait ou ce qui était pas fait pour les dossiers judiciaires avancés et que si, par exemple, une perquisition était faite, qu'on avait des éléments, et que le magistrat était satisfait, je n'allais pas nécessairement voir si le GES était bien rempli aussi. Tout le monde avait fait son travail quoi !

Maintenant, d'une manière globale et générale, les changements, les nouveautés sont un peu difficiles à assimiler, d'autant que l'équipe était constituée de gens plus âgés qui avaient déjà une certaine façon de procéder et les nouvelles techniques, les nouvelles théories sont quelquefois un petit peu difficile à faire passer.

Pour ma part, je n'ai pas vraiment senti de difficultés à la mise en place de changements. Il est vrai que le changement ou la nouveauté génère souvent un questionnement, un doute mais je n'ai pas souvenir d'un rejet total. Il est vrai que mes collaborateurs ont parfois été un peu « découragés » face à certaines nouveautés (comme moi d'ailleurs) mais je n'ai pas connu d'opposition ultime. Peut-être n'a t-on pas répondu à 100 % aux prescrits mais je pense que globalement tout a été fait pour « coller au mieux » à la demande. Il est vrai que pour les plus anciens, les changements ou les nouveautés (en management, informatique au sens large, téléphonies, FEEDIS, GES etc. formations parfois données très très vite et difficiles à digérer)

ont été un peu rudes à appréhender, amenant à s'interroger parfois sur la finalité de notre travail réputé judiciaire : est-on « enquêteur », « informaticien », « gestionnaire », « manager » ou tout ça à la fois... ????

Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ?
--

Face aux nouvelles techniques, j'ai vu certains pédaler en arrière et se dire qu'on va faire le minimum. Avec des pieds de plomb, quoi !

Peut-être une certaine forme de lassitude parfois, j'avais l'impression qu'il y avait trop de choses à gérer en même temps. Pour les collaborateurs, je n'ai pas perçu durant « mon éméritat » de signes particuliers ou de difficultés : ou alors je ne les ai pas vues, ou on ne m'en a pas parlé ouvertement.

Une autre difficulté est que mon équipe n'a jamais été homogène. Parfois d'un mois à l'autre on était 2, puis 4, certains partaient et d'autres arrivaient. Suivant l'actualité on « se servait » dans l'équipe pour en renforcer d'autres ce qui non seulement freinait considérablement le travail mais aussi perturbait l'équilibre du groupe.

Moi, je n'ai pas vu ça de manière vraiment visible. Je n'ai pas eu cette sensation-là. Même si « les vieux » ne veulent pas changer, je pense que chacun fait quand même un minimum pour que les choses tournent rond et qu'il n'y ait pas des bâtons dans les roues pour rien et que ça tourne correctement.

Comme je l'ai déjà dit, le frein c'est la nouveauté. Certaines choses prennent du temps par rapport à l'enquête proprement dite. J'ai parlé du GES mais à l'époque où Feedis est arrivé, j'ai aussi connu certains atermoiements, me disant, c'est compliqué, je ne comprends rien... Et finalement, on s'y est fait. Alors je pense qu'effectivement, les nouveautés énervent le gens, mais que malgré tout ils s'y plient. Peut-être pas à 100% comme un manager le voudrait mais c'était quand même à minima.

Je pense que le minimum était fait pour éviter toutes remarques et rester « en phase » avec ce qui était demandé

Comment expliquer ces différentes attitudes ?

Je ne sais pas

Trouvez-vous de la légitimité dans cette opposition au changement ?

Je peux comprendre cette attitude parce que ces changements sont parfois imposés sans en expliquer le bien fondé et puis ces changements ne sont pas toujours bien compris dans l'intérêt de l'enquête judiciaire. Si à côté du temps investi dans la mission judiciaire il faut encore consacrer du temps à des tâches administratives, je comprends que ça peut être saoulant.

Je pense que comme expliqué plus haut, tout changement induit une certaine forme de scepticisme surtout, à mon avis, quand il n'est pas bien exposé quant à sa finalité et/ou bien perçu et/ou trop récurrent. La finalité des uns n'étant pas nécessairement la finalité des autres.

Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ?

D'une manière globale et générale, il faut dire qu'on n'a quand même pas des moyens extraordinaires pour mener à bien nos enquêtes. On n'a quelquefois pas les outils nécessaires et effectivement l'accomplissement de certaines tâches en est ralentie : on n'a pas de voiture, pas d'ordinateur... On a le sentiment de faire un petit peu avec des bouts de ficelle. Mais on le fait quand même de bonne volonté parce qu'on a eu l'habitude depuis des années de travailler avec peu de choses.

Outre le manque de personnel comme évoqué plus haut, le manque de moyens et/ou « l'administration » a pu être un frein.

Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ?

Lorsque j'étais chef d'équipe, j'avais le même grade que tous les autres collaborateurs, à l'exception d'un qui était commissaire. Directement, je n'ai pas vécu de difficulté mais il m'est revenu que certains se demandaient pourquoi c'était un Inspecteur principal qui était chef d'équipe et pas un commissaire. Evidemment ce n'est pas à moi directement qu'on a fait ce genre de remarques mais les critiques indirectes ont fait que finalement je n'ai plus voulu travailler comme ça.

J'avais travaillé pendant des années avec un chef d'équipe dont j'étais le bras droit et ça s'est très bien passé. J'ai donc cru qu'en devenant moi-même chef d'équipe, je retrouverais ce schéma-là. Mais ça ne s'est pas du tout passé comme je le pensais. Déjà, en tant que femme je n'ai pas été bien acceptée et en tant que chef d'équipe, on ne m'a pas voulu me faire

confiance. Je me souviens d'une période où le chef de division est venu chercher certains de mes collaborateurs pour les affecter dans une autre équipe qui avait une surcharge de travail et je n'ai pas eu mon mot à dire. Du coup, j'ai accumulé du retard dans mon travail parce qu'on a mis de côté mon équipe ; on n'était plus que 5 au lieu de 2 et on ne faisait plus que les choses urgentes. Je n'ai pas apprécié d'avoir été mise devant le fait accompli mais je n'ai rien dit.

Le manque de personnel, le manque de moyens, le manque de communication au sens large, le manque de lisibilité quant à une finalité particulière, le manque de reconnaissance, une gestion administrative parfois un peu lourde, des changements réguliers.

Quel est votre attitudes face aux difficultés rencontrées ?

Je tentais de dialoguer avec les autorités judiciaires et/ou policières ainsi qu'avec les collaborateurs afin de réduire les tensions et trouver une solution. Je précise que j'en parlais bien sûr avec le chef de division avant d'essayer quoi que ce soit, pour éviter le retour du boomerang. Mais c'était difficile parce que je voyais bien qu'on ne m'écoutait pas trop. Au début, je me battais pour qu'on m'écoute puis à la fin, je ne disais plus rien et j'en suis venue à me dire que je ne voulais plus de ça, que ça allait me rendre malade.

Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ?

Pour éviter que certaines tâches ne soient pas faites, je les prenais moi-même. Je me suis donc retrouvée avec une quantité de travail que je n'arrivais plus à gérer. J'ai donc fait un compromis en prenant certaines tâches à ma charge quitte à ne plus pouvoir les assumer.

Inévitablement, il faut « composer ». Il y a toujours une distorsion entre la théorie et la pratique. Nous travaillons avec de « l'humain » ce qui induit une certaine forme d'adaptation.

Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ?

Non pas de tension, mais forcément il y avait du retard puisque pour ne pas imposer du travail à mes collaborateurs, je le gardais pour moi et me suis retrouvée avec une montagne de travail. Personne n'est jamais venu me demander si il fallait de l'aide.

A mon avis cela peut engendrer des tensions sur les objectifs demandés et non encore atteints pour diverses raisons : le timing etc.

Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ?

J'ai à la fois un respect et une crainte de la hiérarchie parce que j'ai été éduquée comme ça. Je n'ai jamais été discourtoise avec un chef et n'ai jamais eu de dispute avec l'un d'entre eux.

Comment arrivez-vous à améliorer la qualité du travail au sein de votre équipe au vu de ces difficultés ?

Pendant les 3 années où j'ai été chef d'équipe, je n'ai jamais eu une équipe ni complète ni homogène. J'ai néanmoins mis en place des formations, des contrôles armuriers, des contacts avec l'étranger, parce que c'était prévu et demandé par l'autorité et qu'on en avait discuté avec le chef de division.

En expliquant au mieux les objectifs à atteindre, ce qui est possible de faire et comment le faire. En écoutant les collaborateurs et en instaurant un climat de confiance. En détectant au mieux les aptitudes des uns et des autres et en les utilisant à bon escient.

J'ai connu durant des années une cohésion très forte entre les membres d'une même équipe mais force est de constater que cet aspect tend à disparaître de plus en plus vers une certaine forme d'individualisme.

Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ?

Non pas vraiment, je me débrouillais comme je pouvais.

Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ?

Je pense qu'on devrait se focaliser sur l'objectif d'un dossier qui vise à constater les infractions, en arrêter les auteurs et les amener en justice pour qu'ils soient jugés. On a tendance à oublier son temps de travail par rapport aux choses administratives auxquelles on doit se plier.

Pour évaluer notre travail, il faudrait voir à l'audience si il y a eu un jugement. On a peu de retours car on le sait, il faut des années avant de passer en audience. Nos chefs pourraient évaluer la qualité de notre travail mais ça me semble impossible. Ils ne peuvent pas lire les PV de tout le monde. Pour une bonne évaluation, il faudrait se baser sur la qualité de l'écriture, le respect de l'aspect législatif...

Je trouverais vraiment intéressant d'avoir un retour des magistrats sur notre travail, du bureau des opérations dans le cadre des mesures particulières de recherche par exemple. On pourrait

s'inscrire ensuite à certaines formations mais force est de constater qu'elles remplissent rarement les attentes qu'on en a. En tant qu'enquêteur, on doit se tenir au courant de l'évolution des lois, de certaines procédures.

On pourrait relever la qualité des PV et/ou du travail fournis, voir les résultats en matière de poursuites judiciaires, de jugements et condamnations et non pas se focaliser exclusivement sur le management de gestion.

2. Retranscription de l'entretien N°02

Cet entretien traite de la fonction de chef d'équipe au sein de la police judiciaire de Liège.

Depuis quand exercez-vous la fonction de chef d'équipe ?

A la police judiciaire fédérale de Liège, depuis juin 2015 et à la police judiciaire fédérale de Verviers, depuis 2013.

En quoi consiste cette fonction ?

Il y a la théorie et la pratique. Il y a la vision de la fonction. Moi, en ce qui me concerne je pense que mon rôle c'est de coordonner une équipe d'enquêteurs pour faire en sorte que le travail soit fait dans la meilleure et de la meilleure des façons en fonction des devoirs qui sont confiés par les magistrats ou par ma direction et de répartir les tâches et le travail du mieux possible en respectant les qualités de chacun et les spécificités de chacun et chacune puisque il y a aussi des dames dans cette fonction.

Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

En grande partie c'est du travail d'analyse de dossiers en vue de faire des enquêtes dans le domaine judiciaire au service de la magistrature. Il y a du travail sur le terrain et dans les bureaux. La proportion est certainement de 95 % dans les bureaux et 5 % sur le terrain, surtout dans notre matière : la matière financière. En dehors des enquêtes, il y a forcément des réunions mais aussi les entraînements. J'estime que 85 % de notre temps est occupé par les enquêtes même si l'administration est importante.

Qui prescrit ce travail ?

De manière opérationnelle, ce sont les chefs de service mais au niveau des dossiers, ils sont confiés soit par les magistrats du Parquet soit par les juges d'instruction. Donc on travaille à leur profit, mais dans un cadre bien précis de la police judiciaire.

Dans quel type de management se situe la Police Judiciaire de Liège ?

Mon rêve serait que ce soit management participatif mais je n'ai pas l'impression qu'on n'en est à ce stade-là. Pourtant c'est ce que moi je verrais le mieux. Malheureusement ce type de management n'est pas encore arrivé en tout cas, pas dans toutes les sphères du pouvoir de la police judiciaire de Liège.

Avez-vous été formé au management par objectifs ?

Personnellement mes cours de management remontent à quelques années. Au sein de la police judiciaire fédérale de Liège, je n'en ai pas souvenir.

Comment la lettre de mission du Directeur judiciaire de la Police judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

Je dois dire que, sans entrer dans les détails, la lettre de mission du directeur de la police judiciaire fédérale de Liège est assez laconique, donc nous fonctionnons comme nous semblons devoir le faire.

Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation du travail ?

Comme chacun le sait, le changement n'est pas toujours apprécié de tout le monde et c'est peu de le dire. Néanmoins nous fonctionnons depuis des années plus ou moins de la même façon. Pour le grand plaisir de nos dirigeants qui n'ont pas apporté des remarques par rapport aux changements qui sont souhaités, si ce n'est des optimisations ou des glissements internes qui ne peuvent pas être vraiment être appelés du changement.

Les difficultés les plus fréquentes sont liées à certaines demandes administratives récurrentes, de plus en plus poussées, dont on ne comprend pas toujours la motivation. Ce ne sont pas des difficultés à proprement parler mais des choses qui énervent.

Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ?

Effectivement, parmi les plus anciens, rien que le fait de devoir changer d'un étage ou de bureau a quelque chose de perturbant, voire d'insurmontable. Chez d'autres, c'est beaucoup plus souple. Dans une équipe il y a tous les caractères, certains sont vite gênés par des nouveaux processus ou des nouvelles des nouveaux programmes pour d'autres c'est tout à fait différent. Ça se manifeste par un peu de mauvaise humeur, de réactions épidermiques on va dire, mais ce n'est pas toujours très grave. Maintenant il y a des choses que les gens n'appliquent pas même si on leur demande de le faire mais c'est parce que ça leur demande une réflexion et qu'ils n'ont pas envie de s'y impliquer parce qu'ils n'en voient pas l'utilité.

Comment expliquer ces différentes attitudes ?

C'est une très bonne question qui relève moins du management que de la psychologie. Chaque personne prend la vie comme il l'entend : il y a des gens positifs et les gens particulièrement négatifs. Il faut faire avec et faire en sorte que le travail se fasse

Trouvez-vous de la légitimité dans cette opposition au changement ?

Non. Le changement est quelque chose d'important. La roue doit tourner, rester sur place ça veut dire ne pas avancer. Maintenant je peux comprendre certaines personnes qui sont opposés au changement. Malheureusement, ce n'est pas avec ces personnes-là qu'on peut avancer

Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ?

Oui, il y a clairement un manque de moyens dans le matériel, dans l'infrastructure des bâtiments. C'est vraiment quelque chose qui nous freine. Je pense aussi aux connexions Internet. Si des gens extérieurs à la police venaient faire un tour dans les services de police chargés de traquer la grande fraude financière et informatique, ils seraient quelque peu surpris de savoir que nous n'avons pas d'Internet sur nos machines et que les routeurs qui sont installés depuis peu dans les couloirs ne fonctionnent pas très bien.

Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ?

Ce qui me vient à l'esprit c'est que d'un côté, nous sommes noyés avec des dossiers autant sur le plan judiciaire qu'administratif et que d'un autre côté, les tâches ne cessent de se multiplier et de se complexifier alors que le but serait plutôt de simplifier les choses et j'ai l'impression qu'on les complique. Ce qui représente pour moi un paradoxe.

Quel est votre attitudes face aux difficultés rencontrées ?

J'essaie de les contourner en faisant preuve d'imagination, de réflexion et d'éviter qu'elles se reproduisent. Je pense que face aux difficultés il faut faire preuve de beaucoup de pragmatisme ce qui n'est pas toujours le cas dans nos services.

Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ?

Bien sûr. Il faut aller à l'essentiel et de temps en temps contourner des règlements ou en tout cas des prescrits qui paraissent sans intérêt : l'encodage par exemple, dans certains

programmes informatiques, qui sont censés nous faciliter le travail et qu'on nous oblige de faire ou qu'on voudrait nous obliger de faire, soi-disant pour faciliter notre travail, ce qui n'est pas le cas. Ca ne fait que le compliquer et le rendre plus lourd. A cet égard, il m'arrive de fermer le yeux sur le fait que certains prescrits ne soient pas respectés mais encore une fois ça n'empiète pas sur le travail qui est bien réalisé. C'est plutôt son exécution qu'il faudrait simplifier.

Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ?

Ca pourrait l'être avec certaines personnes de la hiérarchie qui n'ont pas toujours la même vision, ni l'ouverture d'esprit souhaitable pour cette fonction. Je n'entrerais pas en conflit avec ma hiérarchie mais je profiterais d'une réunion, d'une rencontre pour faire part de mes idées, de ce qu'il faudrait faire ou ne pas faire. Mais je n'irais pas au clash pour des choses qui n'en valent pas la peine.

Comment arrivez-vous à améliorer la qualité du travail au sein de votre équipe au vu de ces difficultés ?

Pour moi, la priorité principale, c'est justement que l'équipe, en tout cas le personnel qui travaille au sein de l'équipe, soit dans de bonnes conditions morales et matérielles. Le matériel ne dépend pas toujours de moi malheureusement, même jamais. Mais ce qui est important dans l'équipe, c'est la convivialité car c'est l'élément qui peut améliorer la qualité du travail. Dans l'équipe dans laquelle je fonctionne, la qualité des enquêteurs n'est pas à remettre en cause. C'est une bonne équipe, ce n'est donc pas difficile d'avoir du bon travail. Donc j'essaie en tout cas de faire en sorte que les gens soient dans de bonnes conditions psychologiques pour que le travail soit fait de manière parfaite.

Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ?

Le feeling et la sensibilité.

Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ?

Je n'en ai pas la moindre idée.

3. Retranscription de l'entretien N°03

Cet entretien traite de la fonction de chef d'équipe au sein de la police judiciaire de Liège.

Depuis quand exercez-vous la fonction de chef d'équipe ?

Depuis que je suis sorti des gradés, c'est-à-dire 1989.

En quoi consiste cette fonction ?

Je la compare parfois au rôle d'entraîneur d'une équipe sportive, à la différence près que ce n'est pas parce qu'il est mauvais, qu'il se fera « jeter ». Ce qui est dommage.

Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

C'est l'enquête mais pas seulement. Il y a également des tâches ponctuelles compte tenu de certaines expertises. Par exemple, certains membres de mon équipe s'occupent régulièrement de la gestion d'indicateurs, d'autres sont coordinateurs TST. Il y a d'ailleurs souvent trop de tâches demandées à certains membres de l'équipe qui font que la gestion devient plus complexe que prévue.

Qui prescrit ce travail ?

C'est logiquement le chef d'équipe mais la moyenne d'âge dans mon équipe étant assez élevée, la gestion relève plus d'un consensus au sein de l'équipe. Légalement l'enquête est prescrite par un magistrat mais dans les faits, c'est plutôt nous, enquêteurs, qui suggérons tel ou tel devoir d'enquête.

Dans quel type de management se situe la Police Judiciaire de Liège ?

Je ne sais pas répondre.

Avez-vous été formé au management par objectif ?

Pas du tout. Je suis autodidacte.

Comment la lettre de mission du Directeur judiciaire de la Police judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

Je ne la lis pas.

Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation du travail ?

Tout changement apporte de tout être humain une réaction négative. Mais on doit de toute façon s'adapter et on s'adaptera. D'un système qui marchait pas trop mal, on doit accepter les changements et s'adapter. C'est épuisant parce que dans une même équipe, tout le monde n'accepte pas ces changements à la même vitesse et de la même façon. Je trouve qu'il y a trop de changements.

Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ?

D'une façon générale, les attitudes sont diverses, en fonction de l'âge par exemple ; certains collègues plus jeunes appréhenderont plus facilement de nouveaux programmes, de nouvelles façons de procéder, qu'un collègue qui est en fin de carrière. Je vois rarement des réactions de déni mais ça arrive et c'est justement là le rôle du chef d'équipe de faire en sorte que les changements soient compris et acceptés, par la discussion. C'est ce que je m'évertue à faire un maximum.

Comment expliquer ces différentes attitudes ?

Je viens de m'en expliquer.

Trouvez-vous de la légitimité dans cette opposition au changement ?

Je peux en trouver. J'ai moi-même du mal à accepter par exemple l'usage de nouvelles applications informatiques. Il y en a trop. J'ai l'impression qu'on est plus cernés par l'informatique qu'aidés par elle dans notre travail. On doit rester des humains et pas des machines.

Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ?

Dans mon équipe, on a un charroi qui est vieillissant. C'est même à pleurer. Au niveau des locaux, je ne vais pas trop me plaindre mais si on pouvait de pas avoir autant de sites différents pour une même PJJ, ce serait bien.

Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ?

Je dirais que les enquêteurs de PJF ont perdu ce côté humain de l'enquêteur. Après 17h, on ne voit plus personne dans les bureaux ; il sont devenus des fonctionnaires, ce qu' un policier ne peut pas être à mon avis.

D'un autre côté, on observe une absence de politique criminelle qui fait qu'on traite souvent des dossiers au cas par cas alors qu'on devrait avoir une vue plus globale d'un phénomène, d'une criminalité propre. Ca manque parfois de réflexion structurée et d'un partenariat intelligent où sont impliqués des enquêteurs et des chefs d'enquête.

Quel est votre attitudes face aux difficultés rencontrées ?

Je ne serai jamais dans le déni et je ferai en sorte que l'équipe sorte grandie de ces difficultés.

Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ?

Bien sûr, le travail de tous les jours est fait de compromis, à tous les niveaux et de façon permanente. Parce que les collaborateurs de l'équipe sont tous différents. Ils savent travailler à différents niveaux, savent travailler ou non en équipe. Des compromis au niveau de la direction qui, soit en impose, ou laisse faire, ce qui en soi n'est pas une bonne chose non plus.

Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ?

Les tensions existent mais ce n'est pas grave. L'essentiel est qu'elles soient apaisées par une franche discussion et qu'elles aboutissent à quelque chose de constructif qui peut être un compromis. On n'est pas toujours obligés d'accepter ce que la direction a décidé ; il faut oser parfois.

Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ?

Assez paradoxalement, en partenaire, mais aussi en défenseur des actes posés par les collaborateurs qui ne sont parfois pas d'accord avec ce que la hiérarchie a décidé. On est donc parfois entre le marteau et l'enclume mais c'est une bonne chose.

Comment arrivez-vous à améliorer la qualité du travail au sein de votre équipe au vu de ces difficultés ?

L'existence de difficultés n'est pas nouvelle. Avant, il y avait d'autres difficultés qui aujourd'hui n'existent plus. Alors comment améliorer la qualité du travail dans ces conditions. Je reste un vieux de la vieille et je crois que la communication et le partage

peuvent déjà régler pas mal de problèmes. Je pense également que la valeur d'exemple et le bon esprit dans une équipe, sont primordiaux.

Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ?

Je n'ai pas de méthode. D'ailleurs je n'ai pas suivi de cours de management. Je m'en tiens au feeling et au ressenti des autres.

Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ?

Je ne sais pas répondre.

4. Retranscription de l'entretien N°04

Cet entretien traite de la fonction de chef d'équipe au sein de la police judiciaire de Liège.

Depuis quand exercez-vous la fonction de chef d'équipe ?

Au sein de la Police judiciaire fédérale, depuis 2016.

En quoi consiste cette fonction ?

C'est gérer un groupe de personnes qui va de 5 à 12 actuellement. Ca, c'est la version « encadrement » très courte mais c'est surtout aider les gens. Un chef d'équipe, c'est surtout un facilitateur. C'est quelqu'un qui aide ses collègues à trouver des solutions à leurs problèmes. C'est pas toujours facile et ce n'est pas toujours le cas mais c'est pour moi une des fonctions principales du chef de section.

C'est suivre les dossiers, c'est suivre les demandes de la hiérarchie, c'est pouvoir respecter les délais. C'est également traduire la vision de la hiérarchie en fonction du travail réel effectué sur le terrain par les collègues. Mais cette fonction est pour 70% un travail de gestion humaine. Il faut comprendre comment les collaborateurs fonctionnent, quels sont leurs points forts et leurs points faibles et leur volonté de s'améliorer et essayer d'amener chacun vers les tâches qu'il doit réaliser le mieux possible.

Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

Moi j'ai eu deux périodes en tant que chef de section. Dans l'équipe qui s'occupe du trafic d'armes, il s'agissait de réaliser une enquête sur les personnes qui vendaient principalement des armes ou des explosifs, dans le but d'intervenir, d'arrêter l'infraction et au mieux de saisir les objets délictueux et ensuite de pouvoir retracer l'origine de ces armes pour découvrir une filière éventuelle.

Ici, à la DE6, nous sommes une unité d'appui. On reçoit principalement des demandes d'aide de la part de collègues qui ont des enquêtes en cours, qui ciblent des analyses de mobiles. Dans mon équipe, on fait de l'extraction de données. On a également un team OSINT qui fait de la recherche sur internet. On a également une équipe de coaches qui en fonction de ses besoins, va accompagner l'enquêteur. J'insiste sur le fait que c'est un travail d'appui.

Qui prescrit ce travail ?

En OSINT, c'est l'enquêteur pour alimenter le dossier. Ca peut être aussi une demande d'un magistrat. En matière de mobile, de PC, etc. Ca peut être à la demande de l'enquêteur et du chef d'enquête à savoir le magistrat, à l'information ou à l'instruction.

Dans quel type de management se situe la Police Judiciaire de Liège ?

Je ne sais pas répondre à la question.

Avez-vous été formé au management par objectif ?

J'ai reçu une formation en management qui date de 1999, aux gradés. On parlait de management de Blanchard, situationnel, mais par objectif, je dirai que par objectif, c'est le but du jeu d'atteindre un objectif mais je n'ai pas été formé au management par objectifs, non.

Comment la lettre de mission du Directeur judiciaire de la Police judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

Au niveau des armes, ça n'influait pas le job. Ici, RCCU, par contre, vu que la lettre de mission du Directeur Judiciaire de Liège reprend des thèmes de la lettre de mission du DGJ, où on implique beaucoup plus les CCU dans les enquêtes, on a accordé beaucoup plus d'importance aux CCU et donc plus de moyens, lesquels ont explosé ces dernières années. Je pense d'ailleurs que mon travail consiste à traduire pour mes collègues, le lien qui lie cette lettre de mission à leur travail quotidien .

Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation du travail ?

Aux armes, clairement oui et ces difficultés étaient principalement d'ordre hiérarchique. Quand on découvre quelque chose qui ne fonctionne pas ou qui fonctionne mais qui pourrait fonctionner mieux, il faut en discuter et avancer des propositions constructives. C'était très difficile quand j'étais aux armes.

Ici, au RCCU, c'est beaucoup plus facile. Exemple avec BriefCam qui est un nouveau programme qu'on a acquis pour faire gagner du temps aux enquêteurs dans le visionnage des images de caméra. On nous a soumis un problème, on a cherché et mis en place ce système qui fait gagner près de 4h par jour dans leur travail.

Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ?

Oui bien sûr. A la police, les gens détestent le changement. Si on change quelqu'un d'équipe, il n'aime pas. Si on le change de bureau, il n'aime pas. Les attitudes réfractaires au changement étaient très marquées à la DE4. Ils finissaient quand même par accepter le changement. Mais du changement il y en aura toujours. Il y en a quand même qui aiment bien, moi par exemple.

Je suis attentif à mes collègues, quand il y a des signes de difficulté, les collègues en parlent et pour ceux qui ne parlent pas, on observe un changement de comportement, des sautes d'humeur, des petites phrases du style « j'en ai marre ». C'est mon boulot d'aller les trouver, d'essayer d'en discuter avec eux tout en tenant compte du caractère de chacun.

Comment expliquer ces différentes attitudes ?

Parce que c'est humain. C'était très marqué à Saint-Léonard. C'est beaucoup moins fréquent ici au RCCU parce que les collaborateurs sont plus jeunes. C'est aussi la lassitude du changement permanent. Sur 25 ans à la police, je ne me souviens pas avoir vécu une situation figée pendant 3 ans par exemple.

Trouvez-vous de la légitimité dans cette opposition au changement ?

Oui parce qu'ils sont humains. Oui parce que parfois on peut en avoir marre de changer tout le temps. Parfois non, quand c'est râler pour râler. Ca j'aime beaucoup moins.

Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ?

Oui mais plus à la DE4 qu'ici de nouveau. Exemple concret : on avait tous notre PC portable personnel pour faire des recherches sur internet. Autre exemple : pour accéder à internet, j'ai dû installer moi-même un routeur. La chaleur torride en été dans les bureaux ou le chauffage qui tombe en panne en plein hiver. Tout ce qui tourne autour et ne fonctionne pas, freine bien sûr.

Maintenant il faut rester juste : la police ne peut pas offrir à chaque membre du personnel un PC portable dernier cri. Mais on peut trouver un juste milieu : mettre un PC portable à disposition par équipe.

Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ?

Oui. Exemple : on nous demande de faire quelque chose en urgence, une perquisition demain matin mais à côté de ça on nous demande une analyse de zoller pour demain matin, de lancer une MPR, de lancer une écoute... On a que deux mains. C'est la force du travail d'équipe, c'est de pouvoir disposer de suffisamment de personnes pour distribuer le travail et que ce soit fait. Maintenant, quand ce n'est pas possible, il faut le dire.

Autre paradoxe, c'est avoir dans la même équipe des personnes de grades différents, avec des salaires différents et qui font exactement le même travail.

Quand j'étais au armes, on avait 29 dossiers pour 5 personnes : c'était matériellement impossible. Donc d'un côté la magistrature donne des dossiers et de l'autre, la direction de la PJF ne donne pas les moyens humains pour les gérer. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est juste impossible. L'objectif doit toujours rester réaliste et réalisable.

Quel est votre attitude face aux difficultés rencontrées ?

Il faut identifier clairement le problème pour le comprendre, évaluer les pistes de solution et prendre le temps d'en parler avec les gens. Je suis quelqu'un de très optimiste et toujours de bonne humeur. Quand tu es de bonne humeur, les gens autour de toi sont de bonne humeur. Quand tu es de mauvaise humeur, les gens sont de mauvaise humeur.

Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ?

Bien sûr. J'ai des collègues en télétravail et en formation. On vient de m'apporter un GSM urgent. Si on m'en apporte trois autres, il faudra faire un compromis. Alors là de nouveau, on en discutera, on priorisera.

Des compromis, on en fait tous les jours, tout le temps. C'est comme ça qu'on fait avancer les choses. C'est grâce à ces compromis qu'on va réaliser le travail demandé mais peut-être d'une autre manière que celle prescrite.

Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ?

Ca l'a été plus avant que maintenant. On essayait de faire un compromis puis à la fin, c'était non, vous ferez les 29 dossiers. Alors que maintenant je vais trouver ma hiérarchie et

j'explique ce qui est faisable et ce qui doit être postposé parce qu'on aura le matériel humain, les moyens qui seront revenus. On fixera un nouveau délai et j'aurai moins ou pas de tensions .

Par contre avant, j'ai eu mon lot de tensions. Exemple : j'avais besoin d'une armoire pour stocker les armes. On me répond qu'il n'y en a pas. Je demande un accès internet pour faire les recherches OSINT. On me répond également non. C'était le non hiérarchique. Je ne suis jamais monté au clash mais il ne fallait pas me demander de stocker 300 armes alors que je n'avais un coffre que pour en conserver 50. Ce n'était pas possible d'exécuter le travail prescrit.

Un autre exemple : alors que j'étais encore chef de la section armes, on me demande d'exploiter un GSM. Le matériel informatique dont on disposait à l'époque ne le permettait pas. Je ne savais pas faire le devoir prescrit puisque je n'avais pas ce qui était nécessaire pour le faire.

Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ?

J'identifie le problème, j'essaie de trouver une piste de solution et je présente le tout à ma hiérarchie. Je ne sais pas si ce sera jugé réaliste et réalisable . On va entrer dans une discussion, parfois de 3 minutes, parfois d'une heure.

Comment arrivez-vous à améliorer la qualité du travail au sein de votre équipe au vu de ces difficultés ?

En arrivant de bonne humeur, avec le sourire. Attentif aux problèmes, à l'écoute. En fonction de la personne et du problème, on va tenter de trouver une solution ensemble. De l'aide ponctuelle, une formation, etc. On a ce genre de problème avec les nouveaux arrivants. Ils doivent acquérir une expérience en matière de CCU. C'est très technique. Donc déjà avant d'arriver chez nous, il faut suivre une floppée de formations. Et améliorer la qualité du travail, ça se fait au fil du temps pas en deux heures. Il faut guider les nouveaux collègues et leur permettre de pouvoir identifier la bonne personne à aller trouver.

Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ?

La discussion , expliquer, parler. Je n'ai pas de méthode et je ne sais même pas si elle existe.

Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ?
--

Le leadership. Il faut que les membres de ton équipe adhèrent à ton statut de chef d'équipe, à ta vision.

Le debriefing permet aussi d'évaluer la qualité du travail effectué et d'en tirer des enseignements sur ce qui est bon à faire ou à ne plus faire. Moi ça fait longtemps que je participe à des débriefing. Aux stupés, on allait même au jugement final. On appelait ça le bulletin. Ils relevaient ce qui avait fonctionné dans l'enquête mais aussi ce qui n'avait pas marché. Et c'est ce qui nous intéressait. On le faisait de manière moins formelle qu'un débriefing comme on pourrait le faire maintenant car pour les grosses enquêtes, ça se fait de plus en plus. Je pense que ça nous permettait d'évaluer objectivement le travail qui était fourni. On a aussi évalué les enquêtes avec le magistrat mais pas avec tous les partenaires de l'enquête. Ça c'est relativement nouveau : on essaie de donner un feedback à tous les collaborateurs. Dans les dossiers crime, on fait régulièrement des réunions pour voir où on en est, ce qui a été fait.

5. Retranscription de l'entretien N°05

Cet entretien traite de la fonction de chef d'équipe au sein de la police judiciaire de Liège.

Depuis quand exercez-vous la fonction de chef d'équipe ?

J'ai commencé ma carrière en tant que gendarme et j'ai directement occupé cette fonction de chef d'équipe, cela remonte à 1995.

En quoi consiste cette fonction ?

Durant tout mon itinéraire, elle a varié. Elle consiste principalement à gérer le personnel de première ligne.

Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

Le travail produit, c'est des enquêtes, parfois des enquêtes d'envergure. En général, on traite simultanément entre 5 et 15 dossiers. Le travail d'enquête représente 80 % de mon travail, le reste c'est de l'administration, de la formation, ..

Qui prescrit ce travail ?

A la fois, mon chef de division et les magistrats du Parquet et de l'Instruction.

Dans quel type de management se situe la Police Judiciaire de Liège ?

Je dirais un management, je ne vais pas dire participatif, mais un management directif.

Avez-vous été formé au management par objectif ?

Pas vraiment.

Comment la lettre de mission du Directeur judiciaire de la Police judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

Objectivement, pas grand-chose. On a des objectifs théoriques et puis il y a les contraintes, au quotidien, pratiques.

Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation du travail ?

Il y a toujours des périodes de transition, de compréhension et d'acceptation.

Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ?

Oui, de la lassitude et de la démotivation. Une lassitude de trop de changement face aux objectifs qui varient un peu trop souvent.

Il y a des collaborateurs qui pour quelque raison que ce soit sont des adeptes au frein au changement. Mais on ne peut pas généraliser évidemment.

Comment expliquer ces différentes attitudes ?

C'est les réfractaires au changement, les personnes qui n'ont pas accepté toutes les réformes que nous venons de subir. Des collègues qui refusent le changement parce qu'ils sont trop nostalgiques par rapport à ce qu'ils ont connu. Ils disent que c'était mieux avant, c'est classique. Il y a une grande proportion de collègues qui sont dans cette lignée-là.

Trouvez-vous de la légitimité dans cette opposition au changement ?

J'ai de la compréhension mais je ne trouve pas qu'ils ont raison. Quand on évolue, il faut accepter le changement. Quand le changement est bénéfique, je trouve très peu de légitimité à cette opposition.

Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ?

Oui, bien sûr. Les outils de manière générale. La chaleur torride en été dans les bureaux ou le chauffage qui tombe en panne en plein hiver. Tout ce qui tourne autour et ne fonctionne pas, freine bien sûr.. Des outils qui pourraient être disponibles et que l'on ne nous fournit pas, pour des raisons qu'on ne comprend pas spécialement. Des formations qui ne sont pas spécialement adaptées. Des formations qui nous sont imposées et que je verrais différemment.

Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ?

L'un des plus grands paradoxes, c'est les incohérences par rapport aux objectifs : qui viennent de la police et du Parquet.

Un paradoxe existant entre les objectifs fixés par le Parquet et les objectifs de l'Instruction pour une même enquête. Le Parquet n'a pas la même vision que l'Instruction.

Quel est votre attitudes face aux difficultés rencontrées ?

La plus grande difficulté, c'est vis-à-vis du personnel qui ne comprend pas les contrainte qu'on nous impose et qui sont réfractaires pour le plaisir d'être réfractaires.

Bien que moi-même je suis globalement assez docile, il faut comprendre que l'on ne fait pas ce qu'on veut.

Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ?

L'essence même de notre fonction est de trouver des compromis par rapport aux différents objectifs, essayer de traduire les objectifs qui nous sont imposés face à l'incompréhension des collaborateurs. On prend également des compromis sur le travail, surtout quand on a trop de travail par rapport aux capacités ou au timing que l'on nous fournit, alors il faut faire des compromis.

Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ?

Oui, des tensions modérées.

Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ?

Je me positionne comme un porte-parole des doléances exprimées par mes collaborateurs.

Comment arrivez-vous à améliorer la qualité du travail au sein de votre équipe au vu de ces difficultés ?

J'ai beaucoup changé cela dernièrement ; l'une des cartes que j'essaye de jouer le plus souvent, c'est le bien-être au sein de l'équipe. Celui-ci permet de faire passer pas mal de choses.

Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ?

L'explication, la communication, expliquer le pourquoi du changement et quand c'est cohérent, ...

Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ?

Il faudrait évaluer les critères sur une période assez longue. L'objectif, c'est d'avoir un travail fini et de qualité où l'on a de bons échos vis-à-vis de la Magistrature.

D'avoir une très bonne réputation par rapport au Parquet. D'avoir du bien-être dans l'équipe qui me permet d'avoir du résultat par rapports aux objectifs fixés.

J'aimerais avoir la reconnaissance de mes collaborateurs et la reconnaissance de ma hiérarchie que ce soit de la Police et de la Magistrature.

S'il n'y avait pas de la reconnaissance, ce serait un problème. Mon objectif, c'est d'être bien au quotidien et de ne pas venir au boulot avec la boule au ventre. Il faut être passionné par ce que l'on fait, on prend des initiatives de travailler plus, plus tard ou le WE.

Le travail d'enquête, c'est un travail de recherche.

6. Retranscription de l'entretien N°06

Cet entretien traite de la fonction de chef d'équipe au sein de la police judiciaire fédérale de Liège.

Depuis quand exercez-vous la fonction de chef d'équipe ?

Depuis le 1er janvier 2017.

En quoi consiste cette fonction ?

Moi, je travaille à la Crime, à la division homicide, et mon équipe est constituée de 6 personnes. J'ai dans cette équipe un malade de longue durée. Je suis responsable de la section. Je répartirais le travail parmi mes 5 collaborateurs et moi-même.

Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

A la crime, on traite de dossiers de meurtre. On monte de garde une semaine sur 6. Il y a 6 case-officers qui montent de garde crime. Durant ma garde, je peux prendre plusieurs dossiers d'homicide. Le travail, c'est de descendre sur les lieux pour les constatations. Il s'agit de résoudre les meurtres. En tant que chef de section, je suis case-officer, mon adjoint l'est aussi, donc nous sommes chefs d'enquête de ces dossiers. Nous répartissons le travail avec nos collaborateurs pour une efficacité maximum.

Qui prescrit ce travail ?

Il est prescrit à notre initiative, généralement les magistrats sont en attente de nos expertises pour faire des propositions de travail. Suite à une discussion, nous obtenons l'autorisation de poser des actes d'enquêtes et les magistrats nous donnent les réquisitoires nécessaires et les apostilles. C'est souvent de nous que viennent les idées.

Dans quel type de management se situe la Police Judiciaire de Liège ?

Je n'en ai aucune idée, je n'ai jamais fait d'étude dans ce sens.

Avez-vous été formé au management par objectif ?

Non, rien du tout. J'ai repris une section d'un collègue qui partait à la retraite et on m'a expliqué un peu comment faire et pour le reste, j'ai utilisé mon bon sens.

Comment la lettre de mission du Directeur judiciaire de la Police judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

Je dois dire que je n'en sais rien. On essaye de suivre les notes de services que l'on reçoit, malheureusement trop souvent. Et on essaye de se débrouiller avec nos petits moyens.

Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation du travail ?

Oui bien sûr, il s'agit de ménager la chèvre et le chou : d'essayer de convaincre les personnes à adhérer aux changements mais souvent sans les moyens nécessaires. On doit être très psychologue, très pédagogue et voilà...

Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ?

On voit des difficultés apparaître quand on nous met des choses à faire en plus, sans moyens supplémentaires. Le travail se complique de plus en plus. On est noyés de mails, de notes de services, de documentations dans tous les sens et souvent, je me retrouve avec une centaine de mails non-lus. Je lis les mails les plus urgents, je mets les autres sur le côté en « non lu » en me disant qu'un jour je vais les lire car c'est peut-être intéressant. Je suis tout le temps noyé. C'est une grosse difficulté qui perdure malheureusement.

Concernant mes collaborateurs, ils sont tous dans la cinquantaine et les changements, c'est toujours difficile. Ils ont 25 ans de service et il faut leur démontrer que c'est absolument nécessaire et ce n'est pas toujours le cas. On a l'impression que les changements sont parfois décidés par des personnes qui ne connaissent pas le travail de terrain donc c'est difficile de faire adhérer les collègues.

Comment expliquer ces différentes attitudes ?

On est tous différents, on a tous une vie privée différente. Les gens qui ont des enfants jeunes et quand on leur demande de monter de garde plus souvent, ce n'est pas évident au niveau de l'organisation.

Les collègues plus âgés, qui disent que moi à 58 ans, être réveillé au milieu de la nuit c'est difficile. On fait un travail compliqué.

Trouvez-vous de la légitimité dans cette opposition au changement ?

Oui, moi en tant que chef de section, j'essaie toujours de me mettre à la place des personnes de ma section. Comme dans le cadre de mon boulot, j'essaie de me mettre à la place de mes victimes et mes suspects. Oui, j'essaie de comprendre leur opposition et me mettre à leur place.

Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ?

Oui, je crois que je ne serais pas la seule à expliquer le manque de moyens flagrants ici.

Nous traînons des dossiers pendant deux ou trois ans et vu le nombre de dossiers, nous ne sommes pas suffisamment dans la section. En montant de garde, une semaine sur 6 et mon adjoint une semaine sur 6, cela veut dire que ma section monte une semaine sur 3 : nous prenons régulièrement des dossiers homicides et cela nous donne énormément de travail. On manque de personnel, de véhicules et toutes sortes de moyens, en effet.

Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ?

C'est sûr que les formations qu'on nous demande , qu'on nous impose freinent nos enquêtes. Là pour le moment, je prépare une cours d'assise, j'aimerais ne travailler que dans ce dossier-là et j'ai dû me taper la formation PACOS ou je suis allée à la formation tir. Ces formations sont logiques mais on nous en demande de plus en plus et cela empiète sur la qualité de mon enquête. Je devrais étudier jour et nuit pour préparer ma cours d'Assises et j'en suis malheureusement loin.

Quel est votre attitudes face aux difficultés rencontrées ?

J'essaie de rester très calme, très pédagogue et de parler beaucoup avec les gens. J'essaie de leur téléphoner ou de leur envoyer un mail car on est rarement tous les 6 présents. Surtout en période de COVID évidemment. J'essaie d'être compréhensive et souvent quand il y a trop de travail, j'essaie d'en prendre un maximum pour moi. J'exagère à ce niveau-là, j'en fais parfois trop.

Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ?

Oui, c'est évident que c'est difficile de s'adapter immédiatement et il faut faire beaucoup de compromis.

Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ?

La hiérarchie directe, pas du tout. Mon chef de division est quelqu'un qui a travaillé à la Crime durant des années et on est de la même promotion. Il sait très bien devant quelles difficultés on est au quotidien.

Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ?

Par rapport à mon chef de division, on est de la même promotion. On a une longue expérience de travail ensemble. On est plus dans une collaboration très saine et sereine. Quand j'ai un petit souci, je lui en parle tout de suite et de même. Moi, je me sens très bien avec lui.

Plus haut, pour moi c'est une autre planète, moi je n'ai aucun contact avec le Directeur judiciaire. Il ne vient jamais à nos réunions et ce sont les chefs de divisions qui vont à sa rencontre. Je n'ai jamais le temps d'aller à son drink annuel pour le rencontrer. Je n'ai même pas le temps d'aller au team-building. Je ne le vois jamais.

Comment arrivez-vous à améliorer la qualité du travail au sein de votre équipe au vu de ces difficultés ?

Je pense au bon sens, au dialogue. De comprendre tout le monde et d'avancer malgré tout dans ce que l'on nous demande. Malheureusement faire beaucoup moi-même.

Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ?

Non. Pas particulièrement.

Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ?

Je crois que ce qui compte, c'est le résultat. Il faut arrêter la personne qui a commis des faits. Et puis l'enquête va être longue pour emmagasiner un maximum de preuves à charge et à décharge. Si c'est à décharge, on doit rapidement libérer les personnes si les soupçons sont infondés mais quand on a un mandat d'arrêt, c'est qu'il y a pas mal d'éléments. Moi l'objectif

de mon travail à la Crime c'est de faire que la vérité judiciaire s'approche au plus de la Vérité.
C'est une certaine responsabilité quand même.

7. Retranscription de l'entretien N°07

Cet entretien traite de la fonction de chef d'équipe au sein de la police judiciaire de Liège.

Depuis quand exercez-vous la fonction de chef d'équipe ?

J'ai exercé cette fonction de 2007 à 2014.

En quoi consiste cette fonction ?

Il s'agit de faire le lien entre les membres opérationnels et la hiérarchie. D'être le porte-parole des uns et des autres et de traduire en termes opérationnels les demandes provenant de la hiérarchie et/ou d'autres autorités. Il s'agit également de veiller à ce que les membres bénéficient d'un cadre de travail adéquat, d'une bonne sphère de travail et de préserver (en organisant le travail) le mieux possible les collaborateurs.

Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

Des enquêtes en lien avec la maltraitance envers les mineurs d'âge. Que cette maltraitance soit intrafamiliale, extra familiale , qu'elle soit sexuelle ou non . Il s'agissait également de dossiers concernant la pédopornographie sur internet.

Qui prescrit ce travail ?

Les dossiers étaient principalement diligentés par les juges d'instruction mais il arrivait également, dans le cadre de la protection des mineurs que ce soit le Parquet. Lorsque certaines circonstances liées à l'enquête s'avéraient particulières, celle-ci était initiée/supervisée par le parquet fédéral.

Dans quel type de management se situe la Police Judiciaire de Liège ?

Nous sommes , à mon sens, dans un système qui se voudrait ouvert aux collaborateurs ; qui se dit collaboratif mais sur le terrain, ce système est hiérarchisé et peu enclin à l'échange constructif (pas suivi d'effets...). On nous entend mais on ne nous écoute pas.

Avez-vous été formé au management par objectif ?

Non.

Comment la lettre de mission du Directeur judiciaire de la Police judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

La lutte contre la pédopornographie et les maltraitances infantiles ne faisaient pas et ne font toujours pas partie du core-business de la PJF de LIEGE (ni des autres d'ailleurs). Cela influence donc notre travail quotidien où il n'était pas possible de renforcer la section , qu'il n'était pas possible de demander des moyens supplémentaires, ... malgré le fait que la charge de travail était très importante au vu de la multiplicité de ce type d'enquêtes.

Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation du travail ?

Oui, les difficultés rencontrées étaient de plusieurs ordres mais principalement liées à une charge de plus en plus importante du travail alors qu'on diminuait les moyens humains disponibles et les moyens informatiques et/ou matériels n'étaient pas adaptés.

Un autre point est la difficulté de gérer différentes personnalités notamment les collaborateurs qui pensent, qu'au vu de leurs années de service, ils n'ont plus rien à apprendre.... Peut-être la difficulté d'une remise en question.

Le fait également d'être le responsable de collègues d'un grade plus élevé peut parfois entraîner des difficultés de communication.

Les difficultés étaient également très spécifiques de par la nature du travail . En effet, des enquêtes de ce type

(mineurs d'âge violés, ..) sont de nature à un investissement plus spécifique (grande charge émotionnelle) de la part de l'enquêteur et malheureusement, le peu de soutien (voir l'absence de soutien) le peu de considération de la part de notre hiérarchie perçue par les membres de la section étaient de nature à décourager le personnel.

Certains membres de la section ont vécu un burn-out manifestement lié au travail quotidien, d'autres ont décidé de quitter cette matière ne se sentant plus écoutés ni soutenus.

Régulièrement, il nous arrivait de faire remarquer que ce qui nous était demandé, ce n'était pas à nous à le faire.

Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ?

Oui.

Un de ceux-ci s'est complètement déconnecté de la réalité ne pouvant plus avancer, ne pouvant plus réaliser des auditions seul.

Au vu du peu de considérations que l'on a connu de la part de notre hiérarchie, nous en sommes arrivés à nous demander si nous devions continuer à faire notre travail de cette manière, à s'investir comme nous le faisons...

Comment expliquer ces différentes attitudes ?
--

Par la difficulté de tout un chacun de gérer avec ses moyens les contraintes liées à ce type d'enquête
(auditions d'enfants, visionnage d'images, émotions vives, ..) et le travail quotidien (réunions, renforts, ...).

Je pense également que même si un moment donné, tout le monde vit une certaine lassitude, le travail au sein d'une section tel que la pédopornographie est très pénible (psychologiquement, moralement et physiquement).

Un élément très important dans cette matière, c'est l'effet miroir ; dans le sens où personne ne se rend compte des effets que ces visionnages, par exemple, peuvent avoir dans la vie privée. Il est peut-être très difficile de se rendre compte que le retour dans la sphère familiale peut être rendu extrêmement pénible et difficile.

Rentrer chez soi et donner le bain à son enfant de 4 ans alors que l'on a visionné toute la journée des viols d'enfants ... on n'en sort pas indemne.

Vivre une fausse couche et s'entendre dire par son directeur judiciaire que je dois continuer la matière à mon retour car je dois savoir faire la différence entre ma vie professionnelle et ma vie privée, cela mine tout un chacun.

Trouvez-vous de la légitimité dans cette opposition au changement ?
--

Oui et ce, au vu des éléments repris ci avant.

D'ajouter (cela renforce cette légitimité) que nos difficultés rencontrées ont été tout à fait comprises par notre chef de division. Malheureusement, ce dernier nous disait conscient de

nos problèmes mais dans l'incapacité de les solutionner... cela renforçait encore plus certains sentiments.

Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ?

Bien entendu.

Nous avons l'obligation d'accueillir nos victimes dans un environnement adéquat et prescrit par la Direction Générale mais nous n'en avons pas les moyens. Nous devons nous même chercher des solutions afin de rendre le cadre de travail accueillant (non pas pour notre bien-être personnel comme certains membres de notre hiérarchie le pensaient mais pour nos victimes).

Nous avons l'obligation de visionner des vidéos à caractère pédopornographique sans TV, sans lecteur DVD, sans carte son, ...

Nous devons régulièrement demander à nos collègues de ne pas utiliser nos locaux comme garage à vélos....

Nous devons accueillir des familles, les faire attendre dans nos couloirs durant une audition TAM et il nous était reproché que les enfants faisaient du bruit ...

Nous devons /devons avoir la casquette d'enquêteur, d'assistant social, de conseil, voir même d'infirmier et nous ne sommes pas préparés à cela.

Devoir se rendre chez le médecin légiste avec une petite fille de 4 ans qui a été violée et qui demande à ce qu'on lui tienne la main durant l'examen gynécologique, c'est difficile....

Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ?
--

C'est se retrouver avec l'autorité judiciaire qui , satisfaite de notre travail, nous engage de plus en plus dans des suites d'enquêtes alors que nous sommes confrontés à une hiérarchie qui diminue au fil du temps les moyens tant matériel qu'humain ajoutant que notre matière n'est pas prioritaire à son niveau.

L'engagement et le travail des membres de la section était unanimement reconnu par les autorités judiciaires ce qui entraînait une volonté de ces autorités de charger notre section de plus en plus de dossiers alors que la hiérarchie qui est finalement l'interface entre nous et ces autorités judiciaires ne semblait pas adhérer à cette vision (alors que c'est elle qui active les leviers).

Ce type de situations vécues par tous les membres de la section est très difficile à gérer pour le responsable de cette section.

A plusieurs reprises, j'ai demandé à notre hiérarchie pour que la section soit, dans ces conditions et malgré notre engagement, supprimée au lieu de continuer à travailler sur une chaise à deux pieds.

A cette période, nous sommes en période post Dutroux où les dénonciations pour des faits de maltraitements infantiles sont extrêmement fréquentes. Par contre, même si notre hiérarchie est informée de la problématique, nous aurons la désagréable impression d'être laissé pour compte. (Nous n'avons pas été épargnés par les sollicitations de renforts extérieurs).

C'est devenir chef de section, membre de la PJF de LIEGE depuis trois ans, dans une section composée de trois collaborateurs soit d'un grade plus élevé soit avec plus d'années d'expérience dans la matière et/ou de service.

C'est devoir suivre, de notre propre initiative, des formations organisées « hors police » afin de satisfaire les prescriptions de notre direction générale et hiérarchie directe qui ne nous donnent pas/très peu les informations/formations nécessaires à nos missions (accueil des enfants, conseils familiaux, protection , orientation de victimes, etc.)

C'est être évalué sur le nombre d'auditions que nous effectuons dans le cadre de notre travail et non pas sur la qualité de celles-ci. Voire même sur le nombre de PV rédigés que ceux-ci soient opportuns ou non.

C'est devoir effectuer des auditions TAM (obligation légale) sans avoir les moyens d'acheter des DVD adéquats, ...

C'est avoir l'obligation de réaliser des auditions TAM dans le respect des prescrits légaux alors que notre hiérarchie est réticente à envoyer/investir dans cette formation spécifique.

C'est être une unité d'appui pour les autres unités locales (COL) alors que nos dirigeants nous demandent de ne pas collaborer avec certaines de celles-ci ; nous demandant même de trouver d'autres solutions pour orienter les collègues de la locale vers d'autres unités.

Quel est votre attitudes face aux difficultés rencontrées ?

J'ai essayé de résoudre les difficultés à mon niveau avec peu de moyens et peu d'aide.

Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ?

Bien évidemment et c'est là qu'est le problème. A force de faire des compromis, c'est-à-dire tirer de plus en plus sur la corde, les collaborateurs se démotivent, sont parfois dans une incompréhension totale.

La citerne renfermant l'ensemble de ces compromis ne peut que déborder...

Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ?

Des tensions, bien évidemment et ce, à tous niveaux mais à force d'être confronté à un mur, on se rend bien compte que l'on va toujours devoir faire avec ce que l'on a et que l'on aura rien de plus.

Avec le temps, ces tensions se transforment en un malaise personnel.

Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ?

A force d'être entendue et pas écoutée, ma position a été de ne plus la solliciter et d'essayer de tenir le pot droit tout en veillant à maintenir la qualité de notre travail tout en sachant que le temps faisant son œuvre, il était impossible de concerner chacun d'entre eux.

Comment arrivez-vous à améliorer la qualité du travail au sein de votre équipe au vu de ces difficultés ?

En maintenant l'équipe soudée, en veillant à une bonne ambiance de travail et ce, en tentant de tirer profit des difficultés quotidiennes rencontrées par tous les membres de l'équipe.

Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ?

L'écoute active et ne pas avoir peur de demander conseils.

Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ?

Evaluer les moyens mis en œuvre dans l'enquête.

Pouvoir avoir une évaluation / une interaction avec un interlocuteur qui est à même de comprendre ce qui a été fait dans le cadre de l'enquête spécifiquement en prenant en considération la manière / le cadre dans laquelle cette enquête a été diligentée.

Il ne faut certainement pas s'arrêter à systématiquement/statistiquement compter le nombre de PV's ou d'auditions réalisés (ce qui est contre-productif).

8. Retranscription de l'entretien N° 08

Cet entretien traite de la fonction de chef d'équipe au sein de la police judiciaire de Liège.

Depuis quand exercez-vous la fonction de chef d'équipe ?

Depuis 2013, moment où on a créé des équipes ressemblant à celle de la PJF. Mais avant on avait des équipes par spécialités d'expertises.

Donc, je vais dire depuis une bonne quinzaine d'années.

En quoi consiste cette fonction ?

Gérer une équipes de 8 collègues :

Administrativement : vérifier Galop de l'équipe, relire, signer, transmettre les PV, albums photos.

Sortir les apostilles de l'équipe mais chaque personne de l'équipe répond au devoir prescrit par l'apostille tout seul.

Gérer les retards dans le travail des collègues.

Répartir le travail : si 1 coéquipier a trop de travail, répartir le travail sur plusieurs personnes de l'équipe .

Faire des statistiques.

Etre le relais entre la direction du Labo et les membres de l'équipe (réunion de chefs de section régulières).

Etre à l'écoute des soucis des collègues de l'équipe.

Gérer les émotions des coéquipiers suite à des interventions difficiles.

Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

Un petit mot sur l'organisation du Labo :

Toute l'organisation se base sur le rôle de garde : par jour, il y a 5 gardes : 1 crime ouest (sur l'ouest de la province de Liège), 1 crime est, 1 vol ouest, 1vol est et 1 agglo (qui fait les vols sur le centre de Liège et Seraing/Neupré). Les gardes vols sont aussi des gardes réserves pour aider les gardes crimes en cas de besoin.

Nous avons un rôle de garde individuel càd que les gardes ne se font pas par équipe (équipe comme en PJF).

Le rôle de garde est géré par la direction. Il peut très bien y avoir dans l'équipe de garde quelqu'un de la section 1, sect 2, sect 3 tout mélangé.

Lorsqu'on est de garde, la personne de garde « ramasse » ses dossiers qu'elle traitera personnellement après sa garde.

La personne traite son dossier et réalise un PV. Si elle a besoin de conseils ou rencontre quelques difficultés à réaliser certaines tâches, elle va trouver son chef d'équipe et on en discute.

Les proportions : 1/3 du temps sur le terrain à ramasser les indices et donc les dossiers et 2/3 du temps traitement des traces et rédaction PV et album photo.

Et un 4eme tiers à faire de l'administration...

Qui prescrit ce travail ?

Réponse ci-dessus. C'est les actualités de la garde qui nous donnent notre travail.

Dans quel type de management se situe la Police Judiciaire de Liège ?
--

Oups... structure pyramidale très hiérarchisée (suis pas trop sûre que je réponds bien à la question).

Avez-vous été formé au management par objectifs ?
--

Non

Comment la lettre de mission du Directeur judiciaire de la Police judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

Travaillant 80% du temps pour la Police Locale, ça n'influence pas beaucoup mais évidemment, nous sommes fort influencés par le plan national de sécurité.

Les objectifs opérationnels de l'équipe suivent le courant de ceux de la PJF.

Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation du travail ?

Oui, le labo est en pleine restructuration avec tous les changements que cela implique et forcément il y a beaucoup de difficultés que apparaissent car nous sommes dans la phase d'essai erreur. Il y a des grincements de dents.

Mais l'équipe a bien compris que nous ne pourrons pas échapper à ces changements car ils sont liés à notre future accréditation européenne.

L'équipe se sent concernée mais les réflexions explosent :

C'était mieux avant, je n'ai pas signé pour ça, on nous retire une partie de mon travail auquel je tenais beaucoup, nous n'allons être que des préleveurs

Dans ces cas-là, nous discutons beaucoup des tenants et aboutissants de ces changements.

Si nous ne sommes pas d'accord sur certains changements, nous réfléchissons ensemble pour proposer une autre solution qui sera écoutée ou non par la direction.

Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ?

Oui, certains épluchent les nouvelles directives et essayent de les pousser à l'extrême pour les faire capoter, certains font le service minimum, certains en veulent à la direction.

Il faut souvent réexpliquer les nouvelles mesures et les rappeler car l'équipe retourne très vite dans le « comme avant ».

Comment expliquer ces différentes attitudes ?

Je les expliquerais en fonction du vécu de personnalité et de l'expérience de chacun.

Ex : un vieux qui a déjà vécu plein de changements dans la PJF et qui est « usé » par le travail réagira plus négativement qu'un jeune, tout frais qui vient d'arriver.

Trouvez-vous de la légitimité dans cette opposition au changement ?

Je ne sais pas si c'est de la légitimité mais je dirais plutôt que c'est humain. L'humain n'aime pas le changement d'autant plus qu'à la Police, les changements se font toujours dans un « bordel organisationnel », sans formation correcte et sans budget.

Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ?

Oui, les programmes informatiques non adaptés à notre boulot labo, les bugs informatiques, les problèmes logistiques : lenteur des commandes, manque de budget pour les choses essentielles, locaux non adaptés, véhicules non sécurisés.

La direction a engagé des nouvelles personnes pour le labo FPL avant d'avoir notre nouveau bâtiment à Vottem cela engendre différents problèmes :

- Problème de place pour les caser
- Problème de formation de ces nouveaux. Nous n'avons pas la possibilité de former ces gens dans le Palais car nous ne pouvons pas manipuler de produits. Cela doit se faire à Huy ou à Verviers. On doit chaque fois aller sur un autre site pour faire une partie de notre travail.
- Tous ces problèmes sont en train d'engendrer une démotivation au sein du nouveau groupe car ils font un travail non adapté à la fonction qui leur a été annoncée.

Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ?

On met beaucoup la charrue avant les bœufs.

On doit être accrédité mais on n'a pas de bâtiment adapté, pas le budget et faire une accréditation sans une augmentation de budget, c'est mission impossible.

Quel est votre attitudes face aux difficultés rencontrées ?

J'essaye de trouver des solutions en collaboration avec les autres chefs d'équipes. Ces solutions sont proposées à la direction.

Je passe beaucoup de temps à essayer de remotiver les troupes.

Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ?

Oui parfois . On appelle ça gérer en bon père de famille.

Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ?

Parfois oui, les membres de l'équipe interpellent la direction pour comprendre le pourquoi du comment de la nouvelle décision.

Si cette décision n'est pas adaptée, les membres du personnel expliquent les problèmes qu'on va inévitablement rencontrer. Parfois c'est écouté par la direction et il y a du changement mais souvent la direction fait du forcing.

Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ?

C'est parfois très difficile. Donc j'ai pris le parti que quand la décision prise par la direction est logique et faisable : je l'explique aux membres de mon équipe et l'argumente pour la faire passer.

Quand la décision prise par la direction est illogique, non réalisable et pas assez réfléchie, j'en discute avec mon équipe pour essayer de trouver des solutions plus réalisables. Je vais ensuite trouver ma direction pour lui expliquer la solution qu'on a trouvée.

Parfois, la direction en tient compte, parfois pas.

Comment arrivez-vous à améliorer la qualité du travail au sein de votre équipe au vu de ces difficultés ?

En communiquant en écoutant et en réfléchissant ensemble.

En considérant chacun en humain avec ses qualités et ses défauts. J'essaye de tirer parti des qualités de chacun pour améliorer la qualité de notre travail.

Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ?

Non mais un principe : « le changement garde la jeunesse »

Le changement permet de garder ou d'acquérir une certaine ouverture d'esprit.

La conduite : voir en quoi ce changement va pouvoir améliorer notre quotidien et je l'argumente auprès de mon équipe. J'essaye de trouver les avantages de ce changement et l'expose aux autres pour les motiver.

Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ?

Le pourcentage d'identification par rapport au nombre d'interventions.

Que ce soit identification par empreintes digitales ou ADN.

9. Retranscription de l'entretien N°09

Cet entretien traite de la fonction de chef d'équipe au sein de la police judiciaire de Liège.

Depuis quand exercez-vous la fonction de chef d'équipe ?

Octobre 2018

En quoi consiste cette fonction ?

Direction d'une section d'enquête.

Organisation du travail et répartition des tâches. Administration des enquêtes (GES, ...)

Appui en matière de connaissances, soutien des collaborateurs

Représentant de la direction de la DE

Contrôle qualité

Administration de l'équipe (Galop, ...)

Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

Quasi exclusivement gestion d'enquêtes réactives (peu de personnel pour développer autre chose)

Qui prescrit ce travail ?

Magistrature, direction opérationnelle PJF et chef DE

Dans quel type de management se situe la Police Judiciaire de Liège ?

????????

Avez-vous été formé au management par objectif ?

Non ou alors comme Mr Jourdain fait de la prose

Comment la lettre de mission du Directeur judiciaire de la Police judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

Quelle lettre de mission ?

Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation du travail ?

Pour ce qui concerne l'organisation du travail au quotidien, il ne nous est malheureusement pas proposé de changer tel processus ou paramètre de gestion.

Libre au chef de section de mettre en place des initiatives s'il les juge utiles.

Toutefois, face à des enquêteurs dotés d'une certaine expérience et dont l'essentiel de leurs compétences n'est pas à remettre en question, une sorte de routine satisfaisante perdure.

Quelques accommodements doivent toutefois être réalisés. Et là, on se rend compte de suite du côté réfractaire de la majorité des collaborateurs. L'homme n'aime pas être bousculé dans ses habitudes. Ça dérange, ça demande des remises en question, ... et donc ça fait peur.

Par ailleurs, de nombreux changements adviennent en effet dans les processus d'exécution. Des logiciels sont imposés, pour la tenue de la gestion des enquêtes, pour l'exploitation de données de plus en plus techniques (exploitation de matériel ICT, écoutes téléphoniques, gestion des saisies, ...).

Là, on constate systématiquement une sorte de rejet sinon de désabusement.

D'une part, en effet, le personnel n'est pas (suffisamment) formé. Comme très souvent, on installe lesdits logiciels puis à l'enquêteur de trouver lui-même les ressources pour tenter de les appréhender. La (L'in)formation arrivant des mois ou années plus tard.

D'autre part, le niveau de technicité est tel que l'enquêteur risque d'estimer que ce genre de tâche devrait être dévolu à des spécialistes qui maîtrisent l'outil et l'exploiteront avec efficience (gain de temps, garantie de qualité, ...).

Il y a aussi des changements très réguliers en matière de normes (légales, réglementaires, ...). Ceux-ci sont également annoncés de manière assez brute, sans vulgarisation ni synthèse. A l'enquêteur de prendre le temps de décortiquer et digérer les textes.

Là, par voie de conséquence, le chef de section se retrouve idéalement à devoir prémâcher ces changements pour en faciliter la digestion. Chaque chef de section dans son coin, selon sa propre méthode. Il n'y a du coup pas d'harmonisation dans la diffusion des messages.

Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ?

Le désabusement induit souvent de la démotivation. Une réaction classique est de se conformer aux directives reçues, en se contentant du minimum qui maintient dans « les clous ». L'initiative n'est plus. Tristement, le développement autonome des compétences n'emporte plus que peu de monde.

Autre réaction, la quantité d'information (dont même l'opérationnelle) est parfois si élevée que chacun qui en détient une partie se complait à la conserver au maximum. S'octroyant un sentiment de « pouvoir », de contrôle, voire pour certains d'impression de se donner un sens, une consistance.

L'on constate également que la charge supplémentaire imposée par l'implémentation de nouveaux processus donne l'impression à l'enquêteur que le temps dévolu à l'essence initiale de son travail est de plus en plus réduit. Il va par réflexe tenter de diminuer cette charge supplémentaire en contournant la nouvelle directive. Les objectifs souhaités par la mise en place de ces nouveaux processus ne seront donc pas complètement rencontrés.

Exemple concret, le Galop. Bon nombre n'utilisent que quelques codes génériques pour renseigner leurs prestations. Des codes d'activités plus détaillées utiles peut-être pour élaborer des statistiques ne pourront révéler que des informations contraires à la réalité.

Autre exemple, dès que le personnel revient de la formation PACOS, la première réaction est de dire que dorénavant, l'on ne saisira plus que le strict minimum.

Comment expliquer ces différentes attitudes ?

Voir question précédente

Trouvez-vous de la légitimité dans cette opposition au changement ?

Pour ce qui concerne par exemple le sentiment de trop plein de tâches ressenties comme non opérationnelles (et donc non utiles), les formes de leur rejet sont compréhensibles. Un enquêteur est mu par la recherche d'une vérité, d'éléments objectifs constitutifs d'infraction, d'identification de leurs auteurs. Pas par le sentiment d'avoir correctement complété une banque de données administratives. Laquelle est d'ailleurs perçue non pas comme outil ou appui à son travail mais pour satisfaire les besoins de stratégies développées à son insu et dont il ne comprend dès lors aucune utilité.

Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ?

Il y en a bon nombre...

Celle que je vis actuellement au quotidien est le manque de performance de l'outil informatique.

Nous devons analyser une quantité gigantesque de données issues de GSM saisis.

Des fichiers d'extraction sont générés par le RCCU. Ceux-ci sont tellement volumineux que de nombreuses heures sont nécessaires à leur mise à disposition des enquêteurs. Le réseau ne suit pas, la mémoire vive de nos PC non plus, pas plus que la capacité de stockage de ces données.

Nous sommes intervenus sur un groupe de personne préparant un attentat terroriste heureusement déjoué. De nombreux appareils électroniques ont été saisis. Ce n'est que plus de vingt jours plus tard que l'ensemble de ces données a été mis à notre disposition. Et il faudra compter des semaines avant qu'elles ne soient exploitées...

En effet, rien que le transfert du fichier sur son propre PC (s'il contient encore assez de place...) prend plus d'une heure. L'ouverture du logiciel (trouver aussi la bonne version, celle fournie par défaut n'est pas à jour), demande autant de temps. Vient ensuite l'examen de dizaines de milliers de photos, vidéos, recherches WEB, fichiers audios, ...)

Dans le cas présent, l'interpellation des suspects a eu lieu tout début novembre. Les premiers PV d'exploitation partielle de leurs seuls GSM principaux commencent seulement à arriver...

Dès lors, lorsque le personnel croit faire partie d'un service « spécialisé » dans la lutte contre le terrorisme, c'est le désenchantement total.

Si des messages impliquant d'autres protagonistes avaient dû être portés à notre connaissance avant qu'un fait grave ne soit commis, nous ne l'aurions pas su à temps...

Il est dès lors logique que tout enquêteur un peu motivé par le bienfondé de son implication dans le développement harmonieux de la société et le maintien de la sécurité de celle-ci soit plus que désabusé...

Autre difficulté : le manque de personnel.

Notre section doit comporter sept membres. Depuis des années, seules cinq personnes la composent. Outre les enquêtes réactives, parfois dans l'urgence, il est également dans nos

prérogatives de détecter d'éventuelles menaces, d'assurer un minimum de suivi proactif de suspects. Au cours de ces deux dernières années, je pense que moins de cinq pourcents de la capacité a pu être affectée à ce type de mission.

Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ?

J'en ai parlé avant.

Il m'a été répondu par un membre qu'il avait le même grade que moi lorsque je lui faisais une demande pourtant d'ordre strictement opérationnel. Il ne concevait pas devoir modifier sa façon de faire. Historiquement les services de police ont fonctionné sur une structure hiérarchique de type militaire. Tout bon joueur de Stratego sait que l'éclaireur est inférieur au lieutenant. C'est inévitablement resté ancré dans nos us. La fonction ou le mérite ne sont pas valorisés.

La valorisation de la fonction de chef de section n'est d'ailleurs établie d'aucune manière. Peu formalisée, pas compensée d'un quelconque avantage, ...

Elle n'attire dès lors pas quand les contraintes restent non balancées

Quel est votre attitudes face aux difficultés rencontrées ?

On navigue en permanence entre le niveau décisionnel et celui d'exécution, à temporiser, traduire dans des termes valorisants, explicatifs, justificatifs et motivants. Il faut parfois faire preuve d'ingéniosité et accuser les « coups » (émotionnels)

Des négociations fréquentes doivent avoir lieu avec la direction afin de pouvoir expliquer notre éventuel refus. Lorsqu'il faut rappeler que oui, en effet, nous n'avons pas investi dans la détection de menaces ou de sources, mais les 5 collaborateurs n'ont cessé d'œuvrer à parer l'urgent, entre les malades, congés, formations, renfort aux divisions extérieures, etc, etc

Ces négociations sont donc autant nécessaires pour traduire auprès de la direction les attentes, suggestions et autres plaintes du personnel.

Dans ce cadre, quelle suggestion apparemment pertinente de la base a-t-elle été prise en considération ?

Ce serait encourageant d'en être informés. Mais en même temps, on connaît la réponse...

Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ?

S'agissant de tendre vers un travail le plus qualitatif possible, il n'y a pas de compromis à faire sur ce qui nous occupe en priorité (l'enquête réactive).

C'est donc un choix assumé que de ne pas affecter plus de capacité à la recherche proactive.

Mais trop souvent la loi de Pareto reste d'application : 80% des résultats sont obtenus avec 20% de l'effort. On a l'impression que tout notre effort ne constitue que 20%. On ne peut souvent pas se permettre d'aller chercher les 20% de résultats supplémentaires. Or, dans des affaires judiciaires d'envergure, c'est très frustrant de se dire que c'est peut-être dans ces 20% que se trouvait la vérité.

Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ?

Je pense que majoritairement, nos dirigeants savent que nous faisons au mieux avec ce que l'on a. Les négociations évoquées sont souvent entendues et rencontrées. D'autant que certains des paradoxes exposés sont directement issus de leurs décisions...

Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ?

Mon rôle est celui du messenger qui traduit les demandes entre les niveaux décisionnels et d'exécution. Je tente d'adapter mon discours et ma position en fonction de attentes de chacun.

Comment arrivez-vous à améliorer la qualité du travail au sein de votre équipe au vu de ces difficultés ?

Ecoute, répartition harmonieuse des tâches en fonction des affinités et compétences de chacun, temporiser ou moduler les insatisfactions de la hiérarchie.

Assumer une fonction d'exemple en développant mes connaissances et en les répercutant, en tentant de respecter le prescrit, espérant susciter une forme d'émulation.

En prenant une part non négligeable (parfois supérieure) du travail dévolu à mes collaborateurs.

Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ?

Hormis tenter de convaincre de l'utilité du changement préconisé, nous disposons de peu d'outils.

Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ?
--

Les indicateurs retenus par l'autorité pour évaluer leurs objectifs ne nous sont malheureusement pas connus explicitement.

Il serait préférable que chaque niveau de la hiérarchie soit impliqué directement dans une sorte de débriefing régulier du travail accompli.

Par ailleurs, l'évaluation du personnel devrait être réalisée telle qu'elle est prescrite, au regard d'objectifs opérationnels clairs et univoques.

On pourrait même envisager une sorte d'évaluation « inversée » du niveau dirigeant par le niveau d'exécution.

Cela permettrait à chacun de comprendre et de rencontrer les attentes et aspirations de tous, de réajuster des comportements, de donner les bonnes orientations au travail, d'identifier et prioriser les tâches.

B. Tableaux d'analyse des Entretiens

1. Tableau d'analyse 01 : En quoi consiste la fonction de chef d'équipe ?

Conditions	Résultats		
Fonction de commandement			
	« dirige les autres personnes qui forment l'équipe »		E01
	« coordonner une équipe d'enquêteurs »		E02
	« Elle consiste principalement à gérer le personnel de première ligne »		E05
	« Direction d'une section d'enquête. »		E09
Objectifs aux collaborateurs			
	« Je gère les différents collaborateurs d'une équipe quant au travail judiciaire à fournir à la demande de magistrats »		E01
	« C'est également traduire la vision de la hiérarchie en fonction du travail réel effectué sur le terrain par les collègues »		E04
	« Organisation du travail et répartition des tâches »		E09
Moyens pour réaliser les tâches			
	« C'est quelqu'un qui aide ses collègues à trouver des solutions à leurs problèmes. »		E04

	« Il s'agit également de veiller à ce que les membres bénéficient d'un cadre de travail adéquat, d'une bonne sphère de travail et de préserver (en organisant le travail) le mieux possible les collaborateurs. »		E07
	« Appui en matière de connaissances, soutien des collaborateurs »		E09
Contrôler les résultats			
	« vérifier Galop de l'équipe, relire, signer, transmettre les PV, albums photos. »		E08
	« Contrôle qualité »		E09
Respect de la stratégie			
	« faire en sorte que le travail soit fait dans la meilleure et de la meilleure des façons en fonction des devoirs qui sont confiés par les magistrats ou par ma direction »		E02
Mobilisateur			
	« Je la compare parfois au rôle d'entraîneur d'une équipe sportive »		E03
	« Un chef d'équipe, c'est surtout un facilitateur », « Il faut comprendre comment les collaborateurs fonctionnent, quels sont leurs points forts et leurs points faibles et leur volonté de s'améliorer et essayer d'amener chacun vers les tâches qu'il doit réaliser le mieux possible. »		E04
	« Gérer les émotions des coéquipiers suite à des interventions difficiles. »		E08

2. Tableau d'analyse 02 : « Dans quel style de management se situe la police judiciaire fédérale de Liège ? »

Résultats	Management	
« Pour moi c'était du travail classique, il n' y avait pas ce management derrière. On a évoqué ce que je pouvais faire, quel était le travail dans le dossier. Donc, l'aspect management, je n'en voyais pas l'intérêt. »	Inconnu	E01
« Mon rêve serait que ce soit management participatif mais je n'ai pas l'impression qu'on n'en est à ce stade-là. Pourtant c'est ce que moi je verrais le mieux. Malheureusement ce type de management n'est pas encore arrivé en tout cas, pas dans toutes les sphères du pouvoir de la police judiciaire de Liège. »	Inconnu	E02
« Je ne sais pas répondre. »	Inconnu	E03
« Je ne sais pas répondre à la question. »	Inconnu	E04
« Je dirai un management, je ne vais pas dire participatif, mais un management directif. »	Inconnu	E05
« Je n'en ai aucune idée, je n'ai jamais fait d'étude dans ce sens. »	Inconnu	E06
« Nous sommes , à mon sens, dans un système qui se voudrait ouvert aux collaborateurs, qui se dit collaboratif mais sur le terrain, ce système est hiérarchisé et peu enclin à l'échange constructif (pas suivi d'effets...). On nous entend mais on ne nous écoute pas. »	Inconnu	E07
« Oups... structure pyramidale très hiérarchisée. »	Inconnu	E08
« ???????? »	Inconnu	E09

3. Tableau 3 : Avez-vous été formé au management par objectif ?

Résultats	Formation - management par objectif	
« Non pas vraiment. J'ai quelques notions « théoriques » liées aux tâches et missions du « chef équipe » qui m'ont été présentées courant 2013, à mon sens en amont de l'optimisation prévue en 2015, soit instaurer un lien entre les fonctions du Dirjud, du chef de division et des chefs d'équipe. Cette information a été faite soit sous forme de réunions ou de supports écrits. »	Non	E01
« Personnellement mes cours de management remontent à quelques années. Au sein de la police judiciaire fédérale de Liège, je n'en ai pas souvenir. »	Non	E02
« Pas du tout. Je suis autodidacte. »	Non	E03
« J'ai reçu une formation en management qui date de 1999 aux gradés. On parlait de management de Blanchard, situationnel, mais par objectif, je dirai que par objectif, c'est le but du jeu d'atteindre un objectif mais je n'ai pas été formé au mangement par objectif, non. »	Non	E04
« Pas vraiment. »	Non	E05
« Non, rien du tout. J'ai repris une section d'un collègue qui partait à la retraite et on m'a expliqué un peu comment faire et pour le reste, j'ai utilisé mon bon sens. »	Non	E06
« Non. »	Non	E07
« Non »	Non	E08
« Non ou alors comme Mr Jourdain fait de la prose »	Non	E09

4. Tableau 4 : Quel genre de travail est produit au sein de votre équipe et dans quelles proportions ?

Service public rendu	%	Autre service public rendu	%	
Enquête judiciaire	90%	Contrôles	10%	E01
Enquête judiciaire	85%	Administration	20%	E02
Enquête judiciaire		Gestion d'indicateur, TST		E03
Enquête judiciaire appui		coaching		E04
Enquête judiciaire	80%	Administration	20%	E05
Enquête judiciaire	100%			E06
Enquête judiciaire	100%			E07
Enquête judiciaire	75%	Administration	25%	E08
Enquête judiciaire	100%			E09

5. Tableau 5 : Qui prescrit le travail ?

Public	Interne Police	Tiers	
Non		Magistrats et Juges d'Instruction	E01
Non		Magistrats et Juges d'Instruction	E02
Non		Magistrats et Juges d'Instruction	E03
Non	Enquêteur	Magistrats et Juges d'Instruction	E04
Non	Chef de division	Magistrats et Juges d'Instruction	E05
Non		Magistrats et Juges d'Instruction	E06
Non		Magistrats et Juges d'Instruction	E07
Non	Policier locale et enquêteurs	Magistrats et Juges d'Instruction	E08
Non	Chef de division	Magistrats et Juges d'Instruction	E09

6. Tableau 6 : Comment la lettre de mission du Directeur de la Police Judiciaire de Liège influence-t-elle les objectifs opérationnels de votre équipe ?

Résultats	Objectifs stratégiques	
« Je ne sais pas, pour moi c'était du travail judiciaire classique. Pour moi, il n'y avait pas de management derrière ce que je pouvais faire ou entreprendre dans les dossiers judiciaires. L'aspect management, je n'en tenais pas vraiment compte. On faisait des enquêtes, point barre. De manière générale je me souviens qu'on tentait au mieux de correspondre aux critères qui avaient été mis en avant par le Dirjud dans le descriptif de fonction . Je ne me souviens pas avoir changé de manière significative notre façon de fonctionner ou de travailler, de rédiger des PV etc. Par contre l'aspect « administratif » et « gestion » au sens large est devenu plus présent. »	Non perçus	E01
« Je dois dire que, sans entrer dans les détails, la lettre de mission du directeur de la police judiciaire fédérale de Liège est assez laconique, donc nous fonctionnons comme nous semblons devoir le faire. »	Non perçus	E02
« Je ne la lis pas. »	Non perçus	E03
« Au niveau des armes, ça n'influçait pas le job. Ici, au RCCU, par contre, vu que la lettre de mission du Directeur Judiciaire de Liège reprend des thèmes de la lettre de mission du DGJ, où on implique beaucoup plus les CCU dans les enquêtes, on a accordé beaucoup plus d'importance aux CCU et donc plus de moyens, lesquels ont explosé ces dernières années. Je pense d'ailleurs que mon travail consiste à traduire pour mes collègues, le lien qui lie cette lettre de mission à leur travail quotidien . »	Perçus	E04

« Objectivement, pas grand-chose. On a des objectifs théoriques et puis il y a les contraintes, au quotidien, pratiques. »	Non perçus	E05
« Je dois dire que je n'en sais rien. On essaye de suivre les notes de services que l'on reçoit , malheureusement trop souvent. Et on essaye de se débrouiller avec nos petits moyens. »	Non perçus	E06
« La lutte contre la pédopornographie et les maltraitances infantiles ne faisaient pas et ne font toujours pas partie du core-business de la PJF de LIEGE (ni des autres d'ailleurs). Cela influence donc notre travail quotidien où il n'était pas possible de renforcer la section ni de demander des moyens supplémentaires, ... malgré le fait que la charge de travail était très importante au vu de la multiplicité de ce type d'enquêtes. »	Aucun objectif stratégique pour cette équipe	E07
« Puisque je travaille à 80% du temps pour la Police locale, ça n'influence pas beaucoup mais évidemment, nous sommes fort influencés par le plan national de sécurité. Les objectifs opérationnels de l'équipe suivent le courant de ceux de la PJF. »	Non perçus	E08
« Quelle lettre de mission ? »	Non perçus	E09

7. Tableau 7 : Quels critères faudrait-il mettre en avant pour évaluer objectivement votre travail ? »

Résultats	Critères	
« Je pense qu'on devrait se focaliser sur l'objectif d'un dossier qui vise à constater les infractions, en arrêter les auteurs et les amener en justice pour qu'ils soient jugés. »	Améliorer la constatation des infractions	E01
« Pour évaluer notre travail, il faudrait voir à l'audience si il y a eu un jugement. »	Comparer le travail réalisé avec le jugement rendu	E01
« une bonne évaluation, il faudrait se baser sur la qualité de l'écriture, le respect de l'aspect législatif... »		E01
« Je trouverais vraiment intéressant d'avoir un retour des magistrats sur notre travail, du bureau des opérations dans le cadre des mesures particulières de recherche par exemple. On pourrait s'inscrire ensuite à certaines formations mais force est de constater qu'elles remplissent rarement les attentes qu'on en a. En tant qu'enquêteur, on doit se tenir au courant de l'évolution des lois, de certaines procédures. On pourrait relever la qualité des PV et/ou du travail fournis, voir les résultats en matière de poursuites judiciaires, de jugements et condamnations et non pas se focaliser exclusivement sur le management de gestion. »	Questionner les partenaires Magistrats, services d'appui,... Comparer la qualité des PV aux résultats des poursuites judiciaires	E01
« Je n'en ai pas la moindre idée. »		E02
« Je ne sais pas répondre. »		E03
« Le debriefing permet aussi d'évaluer la qualité du travail effectué et d'en tirer des enseignements sur ce qui est bon à faire ou à ne plus faire. Moi ça fait longtemps que je participe à des débriefing »	Débriefing	E04

« Moi ça fait longtemps que je participe à des débriefing. Aux stups, on allait même au jugement final. On appelait ça le bulletin. Ils relevaient ce qui avait fonctionné dans l'enquête mais aussi ce qui n'avait pas marché. Et c'est ce qui nous intéressait. On le faisait de manière moins formelle qu'un débriefing comme on pourrait le faire maintenant car pour les grosses enquêtes, ça se fait de plus en plus. Je pense que ça nous permettait d'évaluer objectivement le travail qui était fourni. On a aussi évalué les enquêtes avec le magistrat mais pas avec tous les partenaires de l'enquête. Ca c'est relativement nouveau : on essaie de donner un feedback à tous les collaborateurs. Dans les dossiers crime, on fait régulièrement des réunions pour voir où on en est, ce qui a été fait. »	Débriefing policier, Débriefing avec le magistrat et tous les partenaires de l'enquête.	E04
« Il faudrait évaluer les critères sur une période assez longue. L'objectif, c'est d'avoir un travail fini et de qualité où l'on a de bons échos vis-à-vis de la Magistrature. D'avoir une très bonne réputation par rapport au Parquet. D'avoir du bien-être dans l'équipe qui me permet d'avoir du résultat par rapports aux objectifs fixés. »		E05
« Je crois que ce qui compte, c'est le résultat... Moi l'objectif de mon travail à la Crim c'est de faire que la vérité judiciaire s'approche au plus près de la Vérité. »		E06
« Evaluer les moyens mis en œuvre dans l'enquête » Pouvoir avoir une évaluation / une interaction avec un interlocuteur qui est à même de comprendre ce qui a été fait dans le cadre de l'enquête spécifiquement en prenant en considération la manière / le cadre dans laquelle cette enquête a été diligentée.	Moyens, la manière et le cadre de l'enquête	E07

Il ne faut certainement pas s'arrêter à systématiquement/statistiquement compter le nombre de PV's ou d'auditions réalisé (ce qui est contre-productif). »		
« Le pourcentage d'identification par rapport au nombre d'interventions. Que ce soit identification par empreintes digitales ou ADN. »	% d'identification	E08
« Les indicateurs retenus par l'autorité pour évaluer leurs objectifs ne nous sont malheureusement pas connus explicitement. Il serait préférable que chaque niveau de la hiérarchie soit impliqué directement dans une sorte de débriefing régulier du travail accompli. Par ailleurs, l'évaluation du personnel devrait être réalisée telle qu'elle est prescrite, au regard d'objectifs opérationnels clairs et univoques. On pourrait même envisager une sorte d'évaluation « inversée » du niveau dirigeant par le niveau d'exécution. Cela permettrait à chacun de comprendre et de rencontrer les attentes et aspirations de tous, de réajuster des comportements, de donner les bonnes orientations au travail, d'identifier et prioriser les tâches. »	Débriefing.	E09

8. Tableau 8 : « Avez-vous une méthode pour vous aider dans la conduite au changement ? »

Résultats	Méthode utilisée	
« Non pas vraiment, je me débrouillais comme je pouvais. »	Aucune	E01
« Le feeling et la sensibilité. »	Aucune	E02
« Je n'ai pas de méthode. D'ailleurs je n'ai pas suivi de cours de management. Je m'en tiens au feeling et au ressenti des autres. »	Aucune	E03
« La discussion , expliquer, parler. Je n'ai pas de méthode et je ne sais même pas si elle existe. »	Aucune	E04
« L'explication, la communication, expliquer le pourquoi du changement et quand c'est cohérent, ... »	Aucune	E05
« Non. Pas particulièrement. »	Aucune	E06
« L'écoute active et ne pas avoir peur de demander conseils. »	Aucune	E07
« Non mais un principe : « le changement garde la jeunesse » Le changement permet de garder ou d'acquérir une certaine ouverture d'esprit. La conduite : voir en quoi ce changement va pouvoir améliorer notre quotidien et je l'argumente auprès de mon équipe. J'essaye de trouver les avantages de ce changement et l'expose aux autres pour les motiver. »	Oui	E08
« Hormis tenter de convaincre de l'utilité du changement préconisé, nous disposons de peu d'outils. »	Oui	E09

9. Tableau 9 : « Dans le cadre de votre mission de chef d'équipe, est-ce que des difficultés apparaissent pour mettre en place des changements dans l'exécution ou l'organisation de votre travail ? »

Résultats	Difficultés au changement	
« Donc je ne pense pas avoir eu de problème particulier avec la gestion des nouvelles techniques. Je prends l'exemple du GES : je pense que chaque collaborateur faisait son petit possible pour mettre les choses correctement en ordre dans ce type d'outils par exemple. Moi je faisais confiance aux collaborateurs et je n'allais pas voir ce qui était fait ou ce qui était pas fait pour les dossiers judiciaires avancés et que si, par exemple, une perquisition était faite, qu'on avait des éléments, et que le magistrat était satisfait, je n'allais pas nécessairement voir si le GES était bien rempli aussi. Tout le monde avait fait son travail quoi ! Maintenant, d'une manière globale et générale, les changements, les nouveautés sont un peu difficile à assimiler, d'autant que l'équipe était constituée de gens plus âgés qui avaient déjà une certaine façon de procéder et les nouvelles techniques, les nouvelles théories sont quelquefois un petit peu difficile à faire passer. Pour ma part, je n'ai pas vraiment senti de difficultés à la mise en place de changements. Il est vrai que le changement ou la nouveauté génère souvent un questionnement, un doute mais je n'ai pas souvenir d'un rejet total. Il est vrai que mes collaborateurs ont parfois été un peu « découragés » face à certaines nouveautés (comme moi d'ailleurs) mais je n'ai pas connu d'opposition ultime. Peut-être n'a-t-on pas répondu à 100 % aux prescrits mais je pense que globalement tout a	OUI	E01

été fait pour « coller au mieux » à la demande. Il est vrai que pour les plus anciens, les changements ou les nouveautés (en management, informatique au sens large, téléphonies, FEEDIS, GES etc...formations parfois données très très vite et difficiles à digérer) ont été un peu rudes à appréhender amenant à s'interroger parfois sur la finalité de notre travail réputé judiciaire : est-on « enquêteur » ?, « informaticien » ?, « gestionnaire » ?, « manager » ? ou tout ça à la fois... ???? »		
« Comme chacun le sait, le changement n'est pas toujours apprécié de tout le monde et c'est peu de le dire. Néanmoins nous fonctionnons depuis des années plus ou moins de la même façon. Pour le grand plaisir de nos dirigeants qui n'ont pas apporté des remarques par rapport aux changements qui sont souhaités, si ce n'est des optimisations ou des glissements internes qui ne peuvent pas être vraiment être appelés du changement. Les difficultés les plus fréquentes sont liées à certaines demandes administratives récurrentes, de plus en plus poussées, dont on ne comprend pas toujours la motivation. Ce ne sont pas des difficultés à proprement parler mais des choses qui énervent. »	OUI	E02
« Tout changement apporte de tout être humain une réaction négative. Mais on doit de toute façon s'adapter et on s'adaptera. D'un système qui marchait pas trop mal, on doit accepter les changements et s'adapter. C'est épuisant parce que dans une même équipe, tout le monde n'accepte pas ces changements à la même vitesse et de la même façon. Je trouve qu'il y a trop de changements. »	OUI	E03
« Aux armes, clairement oui et ces difficultés étaient principalement d'ordre hiérarchique. Quand on découvre quelque chose qui ne fonctionne pas ou qui fonctionne	OUI	E04

mais qui pourrait fonctionner mieux, il faut en discuter et avancer des propositions constructives. C'était très difficile quand j'étais aux armes. Ici, au RCCU, c'est beaucoup plus facile. Exemple avec BriefCam qui est un nouveau programme qu'on a acquis pour faire gagner du temps aux enquêteurs dans le visionnage des image de caméra. On nous a soumis un problème, on a cherché et mis en place ce système qui fait gagner près de 4h par jour dans leur travail. »		
« Il y a toujours des périodes de transition, de compréhension et d'acceptation. »	OUI	E05
« Oui bien sûr, il s'agit de ménager la chèvre et le chou : d'essayer de convaincre les personnes à adhérer aux changements mais souvent sans les moyens nécessaires. On doit être très psychologue, très pédagogue et voilà... »	OUI	E06
« Oui, les difficultés rencontrées étaient de plusieurs ordres mais principalement liées à une charge de plus en plus importante du travail alors qu'on diminuait les moyens humains disponibles et les moyens informatiques et/ou matériels n'étaient pas adaptés. Un autre point est la difficulté de gérer différentes personnalités notamment les collaborateurs qui pensent, qu'au vu de leurs années de service, ils n'ont plus rien à apprendre.... Peut-être la difficulté d'une remise en question. Le fait également d'être le responsable de collègues d'un grade plus élevé peut parfois entraîner des difficultés de communication. Les difficultés étaient également très spécifiques de par la nature du travail . En effet, des enquêtes de ce type (	OUI	E07

mineurs d'âge violés, ..) sont de nature à un investissement plus spécifique (grande charge émotionnelle) de la part de l'enquêteur et malheureusement, le peu de soutien (voir l'absence de soutien) le peu de considération de la part de notre hiérarchie perçue par les membres de la section étaient de nature à décourager le personnel. Certains membres de la section ont vécu un burn-out manifestement lié au travail quotidien, d'autres ont décidé de quitter cette matière ne se sentant plus écoutés ni soutenus. Régulièrement, il nous arrivait de faire remarquer que ce qui nous était demandé , ce n'était pas à nous à le faire. »		
Oui, le labo est en pleine restructuration avec tous les changements que cela implique et forcément il y a beaucoup de difficultés qui apparaissent car nous sommes dans la phase d'essai erreur. Il y a des grincements de dents. Mais l'équipe a bien compris que nous ne pourrons pas échapper à ces changements car ils sont liés à notre future accréditation européenne. L'équipe se sent concernée mais les réflexions explosent : « C'était mieux avant, je n'ai pas signé pour ça, on nous retire une partie de mon travail auquel je tenais beaucoup, nous n'allons être que des préleveurs ». Dans ces cas-là, nous discutons beaucoup des tenants et aboutissants de ces changements. Si nous ne sommes pas d'accord sur certains changements, nous réfléchissons ensemble pour proposer une autre solution qui sera écoutée ou non par la direction. »	OUI	E08

« Pour ce qui concerne l'organisation du travail au quotidien, il ne nous est malheureusement pas proposé de changer tel processus ou paramètre de gestion. Libre au chef de section de mettre en place des initiatives s'il les juge utiles. Toutefois, face à des enquêteurs dotés d'une certaine expérience et dont l'essentiel de leurs compétences n'est pas à remettre en question, une sorte de routine satisfaisante perdure. Quelques accommodements doivent toutefois être réalisés. Et là, on se rend compte de suite du côté réfractaire de la majorité des collaborateurs. L'homme n'aime pas être bousculé dans ses habitudes. Ça dérange, ça demande des remises en question, ... et donc ça fait peur. Par ailleurs, de nombreux changements adviennent en effet dans les processus d'exécution. Des logiciels sont imposés, pour la tenue de la gestion des enquêtes, pour l'exploitation de données de plus en plus techniques (exploitation de matériel ICT, écoutes téléphoniques, gestion des saisies, ...). Là, on constate systématiquement une sorte de rejet sinon de désabusement. D'une part, en effet, le personnel n'est pas (suffisamment) formé. Comme très souvent, on installe lesdits logiciels puis à l'enquêteur de trouver lui-même les ressources pour tenter de les appréhender. La (L'in)formation arrivant des mois ou années plus tard. D'autre part, le niveau de technicité est tel que l'enquêteur risque d'estimer que ce genre de tâche devrait être dévolu à des spécialistes qui maîtrisent l'outil et	OUI	E09
---	-----	-----

l'exploiteront avec efficacité (gain de temps, garantie de qualité, ...). Il y a aussi des changements très réguliers en matière de normes (légales, réglementaires, ...). Ceux-ci sont également annoncés de manière assez brute, sans vulgarisation ni synthèse. A l'enquêteur de prendre le temps de décortiquer et digérer les textes. Là, par voie de conséquence, le chef de section se retrouve idéalement à devoir prémâcher ces changements pour en faciliter la digestion. Chaque chef de section dans son coin, selon sa propre méthode. Il n'y a du coup pas d'harmonisation dans la diffusion des messages. »		
---	--	--

10. Tableau 10 : « Avez-vous observé des attitudes chez vos collaborateurs qui tendent à freiner la mise en place du changement ? ».

Résultats	Réactions défensives	
« Face aux nouvelles techniques, j'ai vu certains pédaler en arrière et se dire qu'on va faire le minimum. Avec des pieds de plomb, quoi ! »	Régression	E01
« rien que le fait de devoir changer d'un étage ou de bureau a quelque chose de perturbant, voire d'insurmontable. »	Régression	E02
« Ca se manifeste par un peu de mauvaise humeur, de réactions épidermiques on va dire, mais ce n'est pas toujours très grave. »	Hiérarchisation	E02
« Maintenant il y a des choses que les gens n'appliquent pas même si on leur demande de le faire »	Répression	E02
« Je vois rarement des réactions de déni mais ça arrive »	Régression	E03
« Les attitudes réfractaires au changement étaient très marquées à la DE4 »	Hiérarchisation	E04

« on observe un changement de comportement, des sautes d'humeur, des petites phrases du style « j'en ai marre ». »	Hiérarchisation	E04
« Oui, de la lassitude et de la démotivation. »	Compromis	E05
« ...il faut leur démontrer que c'est absolument nécessaire »	Hiérarchisation	E06
« Un de ceux-ci s'est complètement déconnecté de la réalité ne pouvant plus avancer, ne pouvant plus réaliser des auditions seul. »	Répression	E07
« Oui, certains épluchent les nouvelles directives et essayent de les pousser à l'extrêmes pour les faire capoter, »	Hiérarchisation	E08
« certains font le service minimum, »	Compromis	E08
« certains en veulent à la direction »	Projection	E08
« Le désabusement induit souvent de la démotivation. Une réaction classique est de se conformer aux directives reçues, en se contentant du minimum qui maintient dans « les clous » »	Compromis	E09
« Il va par réflexe tenter de diminuer cette charge supplémentaire en contournant la nouvelle directive. Les objectifs souhaités par la mise en place de ces nouveaux processus ne seront donc pas complètement rencontrés. »	Séparation	E09

11. Tableau 11 : « Comment expliquez-vous ces différences d'attitudes ? ».

Résultats	Actant délétère	
« l'équipe était constituée de gens plus âgés qui avaient déjà une certaine façon de procéder et les nouvelles techniques, les nouvelles théories sont quelquefois un petit peu difficile à faire passer. »	Manque d'agilité dû à l'âge	E01
« J'avais l'impression qu'il y avait trop de choses à gérer en même temps. »	Surcharge de travail	E01

« Effectivement, parmi les plus anciens, rien que le fait de devoir changer d'un étage ou de bureau a quelque chose de perturbant, voire d'insurmontable »	Manque d'agilité dû à l'âge	E02
« Maintenant il y a des choses que les gens n'appliquent pas même si on leur demande de le faire mais c'est parce que ça leur demande une réflexion et qu'ils n'ont pas envie de s'y impliquer parce qu'ils n'en voient pas l'utilité. »	Manque d'implication	E02
« Chaque personne prend la vie comme il l'entend : il y a des gens positifs et les gens particulièrement négatifs. »	Attitude face au travail	E02
« Certains collègues plus jeunes appréhenderont plus facilement de nouveaux programmes, de nouvelles façons de procéder qu'un collègue qui est en fin de carrière. »	Manque d'agilité dû à l'âge	E03
« C'est aussi la lassitude du changement permanent. Sur 25 ans à la police, je ne me souviens pas avoir vécu une situation figée pendant 3 ans par exemple. »	Lassitude face au changement	E04
« Des collègues qui refusent le changement parce qu'ils sont trop nostalgiques par rapport à ce qu'ils ont connus. »	Nostalgie	E05
« Un lassitude de trop de changement face aux objectifs qui varient un peu trop souvent. »	Monotonie des objectifs	E05
« On est noyé de mails, de notes de services, de documentations dans tous les sens et souvent, je me retrouve avec une centaine de mail non-lus. »	Surcharge d'informations	E06
« On est tous différents, on a tous une vie privée différente. Les gens qui ont des enfants jeunes et quand on leur demande de monter de garde plus souvent, ce n'est pas évident au niveau de l'organisation. »	Scission entre vie privée et professionnelle	E06
« une charge de plus en plus importante du travail »	Surcharge de travail	E07

« Un autre point est la difficulté de gérer différentes personnalités notamment les collaborateurs qui pensent, qu’au vu de leurs années de service, ils n’ont plus rien à apprendre.... »	Conflits	E07
« Certains membres de la section ont vécu un burn-out manifestement lié au travail quotidien »	Surcharge de travail	E07
« Par la difficulté de tout un chacun de gérer avec ses moyens les contraintes liées à ce type d’enquête »	Gestion des objectifs de travail	E07
« le travail au sein d’une section tel que la pédopornographie est très pénible (psychologiquement, moralement et physiquement). »	Pénibilité du travail	E07
« Un élément très important dans cette matière, c’est l’effet miroir ; dans le sens où personne ne se rend compte des effets que ces visionnages, par exemple, peuvent avoir dans la vie privée. Il est peut-être très difficile de se rendre compte que le retour dans sphère familiale peut être rendu extrêmement pénible et difficile. Rentrer chez soi et donner le bain à son enfant de 4 ans alors que l’on a visionné toute la journée des viols d’enfants ... on n’en sort pas indemne. »	Effet miroir	E07
« Oui, le labo est en pleine restructuration avec tous les changements que cela implique et forcément il y a beaucoup de difficultés que apparaissent car nous sommes dans la phase d’essai erreur. »	Incertitude dans le changement	E08
« C’était mieux avant, je n’ai pas signé pour ça, on nous retire une partie de mon travail auquel je tenais beaucoup, nous n’allons être que des préleveurs »	Frustration	E08
« un vieux qui a déjà vécu plein de changements dans la PJF et qui est « usé » par le travail réagira plus négativement qu’un jeune, tout frais qui vient d’arriver. »	Manque d’agilité dû à l’âge	E09

« D'une part, en effet, le personnel n'est pas (suffisamment) formé. »	Manque de formation	E09
--	---------------------	-----

12. Tableau 12 : « Trouvez-vous de la légitimité dans l'opposition au changement ? ».

Résultats	Légitimité	
« Je peux comprendre cette attitude parce que ces changements sont parfois imposés sans en expliquer le bien fondé et puis ces changements ne sont pas toujours bien compris dans l'intérêt de l'enquête judiciaire. »	OUI	E01
« Non. Le changement est quelque chose d'important. La roue doit tourner, rester sur place ça veut dire ne pas avancer. »	NON	E02
« Oui parce qu'ils sont humains. Oui parce que parfois on peut en avoir marre de changer tout le temps. »	OUI	E04
« Parfois non, quand c'est râler pour râler. Ca j'aime beaucoup moins. »	NON	E04
« Je peux en trouver. J'ai moi-même du mal à accepter par exemple l'usage de nouvelles applications informatiques. »	OUI	E03
« J'ai de la compréhension mais je ne trouve pas qu'ils ont raison. »	NON	E05
« Oui,, j'essaye de comprendre leur opposition et me mettre à leur place. »	OUI	E06
« Oui et ce, au vu des éléments repris ci avant. D'ajouter (cela renforce cette légitimité) que nos difficultés rencontrées ont été tout à fait comprises par notre chef de division. Malheureusement, ce dernier nous disait conscient de nos problèmes mais dans l'incapacité de les solutionner... cela renforçait encore plus certains sentiments. »	OUI	E07

« Je ne sais pas si c'est de la légitimité mais je dirais plutôt que c'est humain »	NON	E08
« Pour ce qui concerne par exemple le sentiment de trop plein de tâches ressenties comme non opérationnelles (et donc non utiles), la forme de leur rejet est compréhensible. »	OUI	E09

13. Tableau 13 : « Des difficultés non-humaines vous freinent-elles dans l'accomplissement de votre tâche ? »

Résultats	Actant non-humain	
« On a quelquefois pas les outils nécessaires et effectivement l'accomplissement de certaines tâches en est ralentie »	Pénurie de moyens	E01
« L'administration a pu être un frein »	Administration	E01
« Oui, il y a clairement un manque de moyens dans le matériel, dans l'infrastructure des bâtiments. C'est vraiment quelque chose qui nous freine. »	Pénurie de moyens	E02
« Je pense aussi aux connexions Internet »	Manque de connections	E02
« Dans mon équipe, on a un charroi qui est vieillissant »	Obsolescence de moyens	E03
« Au niveau des locaux, je ne vais pas trop me plaindre mais si on pouvait de pas avoir autant de sites différents pour une même PJF, ce serait bien. »	Décentralisation des sites	E03
« on avait tous notre PC portable personnel pour faire des recherches sur internet. »	Pénurie de moyens	E04
« La chaleur torride en été dans les bureaux ou le chauffage qui tombe en panne en plein hiver. Tout ce qui tourne autour et ne fonctionne pas, freine bien sûr. »	Conditions de travail	E04

" Des formations qui ne sont pas spécialement adaptées »	Formation	E05
« On manque de personnel, de véhicules et toute sorte de moyens, en effet. »	Pénurie de moyens	E06
« Nous avons l'obligation d'accueillir nos victimes dans un environnement adéquat et prescrit par la Direction Générale mais nous n'en avons pas les moyens »	Conditions de travail	E07
« Nous avons l'obligation de visionner des vidéos à caractère pédopornographique sans TV, sans lecture DVD, sans carte son, ... »	Pénurie de moyens	E07
« les problèmes logistiques : lenteur des commandes, manque de budget pour les choses essentielles, locaux non adaptés, véhicules non sécurisés. »	Problèmes logistiques	E08
« Celle que je vis actuellement au quotidien est le manque de performance de l'outil informatique. »	Manque de performance de l'outil	E09

14. Tableau 14 : « Avez-vous identifié des difficultés (paradoxes) qui modifient de manière inévitable le travail prescrit ? »

Résultats	Actants paradoxaux	
« Lorsque j'étais chef d'équipe, j'avais le même grade que tous les autres collaborateurs, à l'exception d'un qui était commissaire. Directement, je n'ai pas vécu de difficulté mais il m'est revenu que certains se demandaient pourquoi c'était un Inspecteur principal qui était chef d'équipe et pas un commissaire. Evidemment ce n'est pas à moi directement qu'on a fait ce genre de remarques mais les critiques indirectes ont fait que finalement je n'ai plus voulu travailler comme ça. »	Paradoxe d'exécution	E01

« Je me souviens d'une période où le chef de division est venu chercher certains de mes collaborateurs pour les affecter dans une autre équipe qui avait une surcharge de travail et je n'ai pas eu mon mot à dire. Du coup, j'ai accumulé du retard dans mon travail parce qu'on a mis de côté mon équipe ; on n'était plus que 5 au lieu de 2 et on ne faisait plus que les choses urgentes. Je n'ai pas apprécié d'avoir été mise devant le fait accompli mais je n'ai rien dit. »	Paradoxe d'exécution	E01
« Maintenant, d'une manière globale et générale, les changements, les nouveautés sont un peu difficile à assimiler »	Paradoxe d'apprentissage	E01
« Ce qui me vient à l'esprit c'est que d'un côté, nous sommes noyés avec des dossiers autant sur le plan judiciaire qu'administratif et que d'un autre côté, les tâches ne cessent de se multiplier et de se complexifier alors que le but serait plutôt de simplifier les choses et j'ai l'impression qu'on les complique. »	Paradoxe d'exécution	E02
« on observe une absence de politique criminelle qui fait qu'on traite souvent des dossiers au cas par cas alors qu'on devrait avoir une vue plus globale d'un phénomène, d'une criminalité propre. Ca manque parfois de réflexion structurée et d'un partenariat intelligent où sont impliqués des enquêteurs et des chefs d'enquête. »	Paradoxe d'exécution	E03
« c'est avoir dans la même équipe des personnes de grades différents, avec des salaires différents et qui font exactement le même travail. »	Paradoxe d'exécution	E04
« Quand j'étais aux armes, on avait 29 dossiers pour 5 personnes : c'était matériellement impossible. Donc d'un côté la magistrature donne des dossiers et de l'autre, la direction de la PJF ne donne pas les moyens humains pour les gérer. Ce	Paradoxe d'exécution	E04

n'est pas de la mauvaise volonté, c'est juste impossible. L'objectif doit toujours rester réaliste et réalisable. »		
« L'un des plus grand paradoxes, c'est les incohérences par rapport aux objectifs qui viennent de la police et du Parquet. »	Paradoxe d'exécution	E05
« Un paradoxe existant entre les objectifs fixés par le Parquet et les objectifs de l'Instruction pour une même enquête. Le Parquet n'a pas la même vision que l'Instruction. »	Paradoxe de gestion	E05
«C'est sûr que les formations qu'on nous demande , qu'on nous impose freinent nos enquêtes. La pour le moment, je prépare une cours d'assise, j'aimerais ne travailler que dans ce dossier-là et j'ai dû me taper la formation PACOS ou je suis allé à la formation tir. Ces formations sont logiques mais on nous en demande de plus en plus et cela empiète sur la qualité de mon enquête. Je devrais étudier jour et nuit pour préparer ma cours d'Assise et j'en suis malheureusement loin. »	Paradoxe d'exécution	E06
« C'est se retrouver avec l'autorité judiciaire qui , satisfaite de notre travail, nous engage de plus en plus dans des suites d'enquêtes alors que nous sommes confrontés à une hiérarchie qui diminue au fil du temps les moyens tant matériel qu'humain ajoutant que notre matière n'est pas prioritaire à son niveau. L'engagement et le travail des membres de la section était unanimement reconnu par les autorités judiciaires ce qui entraînait une volonté de ces autorités de charger notre section de plus en plus de dossiers alors que la hiérarchie qui est finalement l'interface entre nous et ces autorités judiciaires ne semblait pas adhérer à cette vision (alors que c'est elle qui active les leviers). Ce type de situations vécues par tout les membres de la section est très difficile à gérer pour le responsable de cette section. »	Paradoxe d'exécution	E07

« C'est devenir chef de section, membre de la PJF de LIEGE depuis trois ans, dans une section composée de trois collaborateurs soit d'un grade plus élevé soit avec plus d'années d'expérience dans la matière et/ou de service. »	Paradoxe d'exécution	E07
« C'est devoir suivre, de notre propre initiative, des formations organisées « hors police » afin de satisfaire les prescriptions de notre direction générale et hiérarchie directe qui ne nous donnent pas/très peu les informations/formations nécessaires à nos missions »	Paradoxe d'exécution	E07
« C'est être évalué sur le nombre d'auditions que nous effectuons dans le cadre de notre travail et non pas sur la qualité de celles-ci. Voire même sur le nombre de PV rédigés que ceux-ci soient opportuns ou non. »	Paradoxe d'exécution	E07
« C'est être une unité d'appui pour les autres unités locales (COL) alors que nos dirigeants nous demandent de ne pas collaborer avec certaines de celles-ci ; nous demandant même de trouver d'autres solutions pour orienter les collègues de la locale vers d'autres unités. »	Paradoxe de gestion	E07
« On doit être accrédité mais on n'a pas de bâtiment adapté, pas le budget et faire une accréditation sans une augmentation de budget, c'est mission impossible. »	Paradoxe de gestion	E08
Il m'a été répondu par un membre qu'il avait le même grade que moi lorsque je lui faisais une demande pourtant d'ordre strictement opérationnel. Il ne concevait pas devoir modifier sa façon de faire. Historiquement les services de police ont fonctionné sur une structure hiérarchique de type militaire. Tout bon joueur de Stratego sait que l'éclaireur est inférieur au lieutenant. C'est inévitablement resté ancré dans nos us. La fonction ou le mérite ne sont pas valorisés.	Paradoxe d'exécution	E09

15. Tableau 15 : « Quel est votre attitude faces aux difficultés rencontrées ? »

Résultats	Problématisation	
« Je tentais de dialoguer avec les autorités judiciaires et/ou policières ainsi qu’avec les collaborateurs afin de réduire les tensions et trouver une solution. »	Non	E01
« J’essaie de les contourner en faisant preuve d’imagination, de réflexion et d’éviter qu’elles se reproduisent »	Non	E02
« Je ferai en sorte que l’équipe sorte grandie de ces difficultés »	Non	E03
« Il faut identifier clairement le problème pour le comprendre, évaluer les pistes de solution et prendre le temps d’en parler avec les gens. »	Non	E04
« La plus grande difficulté, c’est vis-à-vis du personnel qui ne comprend pas les contraintes qu’on nous impose et qui sont réfractaires pour le plaisir d’être réfractaire. »	Non	E05
« J’essaye de rester très calme, très pédagogue et de parler beaucoup avec les gens »	Non	E06
« J’ai essayé de résoudre les difficultés à mon niveau avec peu de moyens et peu d’aide. »	Non	E07
« J’essaye de trouver des solutions en collaboration avec les autres chefs d’équipes. Ces solutions sont proposées à la direction. »	Non	E08
« On navigue en permanence entre le niveau décisionnel et celui d’exécution, à temporiser, traduire dans des termes valorisants, explicatifs,	Non	E09

justificatifs et motivants. Il faut parfois faire preuve d'ingéniosité et accuser les « coups » (émotionnels) Des négociations fréquentes doivent avoir lieu avec la direction afin de pouvoir expliquer notre éventuel refus. »		
--	--	--

16. Tableau 16 : Les chefs d'équipes mobilisent-ils la notion d'intéressement ?

Résultats	Intéressement	
« espérant susciter une forme d'émulation »	Oui	E09

17. Tableau 17 : Les chefs d'équipes mobilisent-ils la notion d'alliance ?

Résultats	Intéressement et alliances	
« Pour moi, la priorité principale, c'est justement que l'équipe, en tout cas le personnel qui travaille au sein de l'équipe, soit dans de bonnes conditions morales et matérielles »	Oui	E02
« le bon esprit dans une équipe, sont primordiaux »	Oui	E03
« En maintenant l'équipe soudée »	Oui	E07
« répartition harmonieuse des tâches en fonction des affinités »	Oui	E09

18. Tableau 18 : Les chefs d'équipes mobilisent-ils la notion d'enrôlement ?

Résultats	Enrôlement	
« En détectant au mieux les aptitudes des uns et des autres et en les utilisant à bon escient. »	Oui	E01
« De l'aide ponctuelle »	Oui	E04
« J'essaye de tirer parti des qualités de chacun pour améliorer la qualité de notre travail. »	Oui	E08
« compétences de chacun »	Oui	E09

19. Tableau 19 : « Est-ce que ces difficultés vous obligent à faire des compromis entre le prescrit du travail demandé et son application dans le travail de tous les jours ? »

Résultats	Différentiel	
« Inévitablement, il faut « composer ». Il y a toujours une distorsion entre la théorie et la pratique. Nous travaillons avec de « l'humain » ce qui induit une certaine forme d'adaptation. »	OUI	E01
« Bien sûr. Il faut aller à l'essentiel et de temps en temps contourner des règlements ou en tout cas des prescrits qui paraissent sans intérêt : l'encodage par exemple, dans certains programmes informatiques, qui sont censés nous faciliter le travail et qu'on nous oblige de faire ou qu'on voudrait nous obliger de faire, soi-disant pour faciliter notre travail, ce qui n'est pas le cas. Ca ne fait que le compliquer et le rendre plus lourd. A cet égard, il m'arrive de fermer les yeux sur le fait que certains prescrits ne soient pas respectés mais encore une fois ça n'empiète pas sur le travail qui est bien réalisé. C'est plutôt son exécution qu'il faudrait simplifier. »	OUI	E02

« Bien sûr, le travail de tous les jours est fait de compromis, à tous les niveaux et de façon permanente. Parce que les collaborateurs de l'équipe sont tous différents. Ils savent travailler à différents niveaux, savent travailler ou non en équipe. Des compromis au niveau de la direction qui, soit en impose, ou laisse faire, ce qui en soi n'est pas une bonne chose non plus. »	OUI	E03
« c'est Bien sûr. J'ai des collègues en télétravail et en formation. On vient de m'apporter un GSM urgent. Si on m'en apporte trois autres, il faudra faire un compromis. Alors là de nouveau, on en discutera, on priorisera. Des compromis, on en fait tous les jours, tout le temps. C'est comme ça qu'on fait avancer les choses. C'est grâce à ces compromis qu'on va réaliser le travail demandé mais peut-être d'une autre manière que celle prescrite. »	OUI	E04
« L'essence même de notre fonction est de trouver des compromis par rapport aux différents objectifs, essayer de traduire les objectifs qui nous sont imposés face à l'incompréhension des collaborateurs. On prend également des compromis sur le travail, surtout quand on a trop de travail par rapport aux capacités ou au timing que l'on nous fournis alors, il faut faire des compromis. »	OUI	E05
« Oui, c'est évident que c'est difficile de s'adapter immédiatement et il faut faire beaucoup de compromis. »	OUI	E06
« Bien évidemment et c'est là qu'est le problème. A force de faire des compromis, c'est-à-dire tirer de plus en plus sur la corde, les collaborateurs se démotivent , sont parfois dans une incompréhension totale. La citerne renfermant cet ensemble de ces compromis ne peut que déborder... »	OUI	E07

« Parfois oui, les membres de l'équipe interpellent la direction pour comprendre le pourquoi du comment de la nouvelle décision. Si cette décision n'a pas adaptée, les membres du personnel expliquent les problèmes qu'on va inévitablement rencontrer. Parfois c'est écouté par la direction et il y a du changement mais souvent la direction fait du forcing. »	OUI	E08
« S'agissant de tendre vers un travail le plus qualitatif possible, il n'y a pas de compromis à faire sur ce qui nous occupe en priorité (l'enquête réactive). C'est donc un choix assumé que de ne pas affecter plus de capacité à la recherche proactive. Mais trop souvent la loi de Pareto reste d'application : 80% des résultats sont obtenus avec 20% de l'effort. On a l'impression que tout notre effort ne constitue que 20%. On ne peut souvent pas se permettre d'aller chercher les 20% de résultats supplémentaires. Or, dans des affaires judiciaires d'envergure, c'est très frustrant de se dire que c'est peut-être dans ces 20% que se trouvait la vérité. »	OUI	E09

20. Tableau 20 : « Ce compromis est-il l'objet de tensions avec votre hiérarchie ? »

Résultats	Questionnement sur les « Actants paradoxaux »	
« Non pas de tension, mais forcément il y avait du retard puisque pour ne pas imposer du travail à mes collaborateurs, je le gardais pour moi et me suis retrouvée avec une montagne de travail. Personne n'est jamais venu me demander si il fallait de l'aide.	Non	E01

A mon avis cela peut engendrer des tensions sur les objectifs demandés et non encore atteints pour diverses raisons : le timing etc... »		
« Ca pourrait l’être avec certaines personnes de la hiérarchie qui n'ont pas toujours la même vision, ni l'ouverture d'esprit souhaitable pour cette fonction. Je n’entrerais pas en conflit avec ma hiérarchie mais je profiterais d’une réunion, d’une rencontre pour faire part de mes idées, de ce qu’il faudrait faire ou ne pas faire. Mais je n’irais pas au clash pour des choses qui n’en valent pas la peine. »	Non	E02
« Les tensions existent mais ce n’est pas grave. L’essentiel est qu’elles soient apaisées par une franche discussion et qu’elles aboutissent à quelque chose de constructif qui peut être un compromis. On n’est pas toujours obligés d’accepter ce que la direction a décidé ; il faut oser parfois. »	Non	E03
« Ca l’a été plus avant que maintenant. On essayait de faire un compromis puis à la fin, c’était non, vous ferez les 29 dossiers. Alors que maintenant je vais trouver ma hiérarchie et j’explique ce qui est faisable et ce qui doit être postposé parce qu’on aura le matériel humain, les moyens qui seront revenus. On fixera un nouveau délai et j’aurai moins ou pas de tensions . Par contre avant, j’ai eu mon lot de tensions. Exemple : j’avais besoin d’une armoire pour stocker les armes. On me répond qu’il n’y en a pas. Je demande un accès internet pour faire les recherches OSINT. On me répond également non. C’était le non hiérarchique. Je ne suis jamais monté au clash mais il ne fallait pas me demander de stocker 300 armes alors que je n’avais un coffre que pour en conserver 50. Ce n’était pas possible d’exécuter le travail prescrit.	Non	E04

Un autre exemple : alors que j'étais encore chef de la section armes, on me demande d'exploiter un GSM. Le matériel informatique dont on disposait à l'époque ne le permettait pas. Je ne savais pas faire le devoir prescrit puisque je n'avais pas ce qui était nécessaire pour le faire. »		
« Oui, des tensions modérées. »	Non	E05
« La hiérarchie directe, pas du tout. Mon chef de division est quelqu'un qui a travaillé à la Crim durant des années et on est de la même promotion. Il sait très bien devant quelle difficulté on est au quotidien. »	Non	E06
« Des tensions, bien évidemment et ce, à tous niveaux mais à force d'être confronté à un mur, on se rend bien compte que l'on va toujours devoir faire avec ce que l'on a et que l'on aura rien de plus. Avec le temps, ces tensions se transforment en un malaise personnel. »	Non	E07
« Parfois oui, les membres de l'équipe interpellent la direction pour comprendre le pourquoi du comment de la nouvelle décision. Si cette décision n'a pas adaptée, les membres du personnel expliquent les problèmes qu'on va inévitablement rencontrer. Parfois c'est écouté par la direction et il y a du changement mais souvent la direction fait du forcing. »	Non	E08
« Je pense que majoritairement, nos dirigeants savent que nous faisons au mieux avec ce que l'on a. Les négociations évoquées sont souvent entendues et rencontrées. D'autant que certains des paradoxes exposés sont directement issus de leurs décisions... »	Non	E09

21. *Tableau 21 : « Comment vous positionnez-vous face à la hiérarchie ? »*

Réponse	En messager	
« J'ai à la fois un respect et une crainte de la hiérarchie parce que j'ai été éduquée comme ça. Je n'ai jamais été discourtoise avec un chef et n'ai jamais eu de dispute avec l'un d'entre eux. »	Non	E01
« Assez paradoxalement, en partenaire, mais aussi en défenseur des actes posés par le collaborateurs qui ne sont parfois pas d'accord avec ce que la hiérarchie a décidé. On est donc parfois entre le marteau et l'enclume mais c'est une bonne chose. »	Oui	E03
« J'identifie le problème, j'essaie de trouver une piste de solution et je présente le tout à ma hiérarchie. Je ne sais pas si ce sera jugé réaliste et réalisable . On va entrer dans une discussion, parfois de 3 minutes, parfois d'une heure. »	Oui	E04
« Je me positionne comme un porte-parole des doléances exprimées par mes collaborateurs. »	Oui	E05
« Par rapport à mon chef de division, on est de la même promotion. On a une longue expérience de travail ensemble. On est plus dans une collaboration très saine et sereine. Quand j'ai un petit souci, je lui en parle tout de suite et de même. Moi, je me sens très bien avec lui. »	Oui	E06
« A force d'être entendue et pas écoutée, ma position a été de ne plus la solliciter et d'essayer de tenir le pot droit tout en veillant à maintenir la qualité de notre travail tout en sachant que le temps faisant son œuvre, il était impossible de concerner chacun d'entre eux. »	Non	E07
« Mon rôle est celui du messager qui traduit les demandes entre les niveaux décisionnels et d'exécution. Je tente	Oui	E08

d'adapter mon discours et ma position en fonction de attentes de chacun. »		
--	--	--

C. Organigramme simplifié de la Police fédérale belge afin de situer la Police judiciaire fédérale de Liège

