



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

LES FACTEURS INFLUENÇANT LE PARTAGE DES CONNAISSANCES ENTRE INDIVIDUS :
ÉTUDE DE CAS DE LA POLICE BELGE

Promoteur : Françoise de Viron

Mémoire-projet présenté par
Virginie GESCHÉ

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en ingénieur de gestion

ANNÉE ACADEMIQUE 2015-2016

Avant toute chose, je tiens à remercier madame Françoise de Viron, ma promotrice, pour le temps qu'elle m'a accordé et pour ses précieux conseils qui m'ont permis de réaliser ce travail.

Je remercie également monsieur Marc Borry, mon maître de stage, pour son encadrement, son soutien et ses conseils avisés.

Merci à tous les collaborateurs de la police qui m'ont consacré du temps et qui ont rendu la réalisation de ce mémoire possible.

Merci à ma famille pour son soutien et ses encouragements tout au long de mes études. Je remercie tout particulièrement ma maman et ma sœur qui ont consacré du temps à la relecture de ce mémoire.

Merci à Mickael Lambotte pour le soutien qu'il m'a apporté pendant ces cinq années d'études.

Enfin, merci à tous ceux qui ont participé, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Table des matières

Liste des figures	III
Liste des tableaux	III
Liste des abréviations	IV
Introduction	1
1. Mise en contexte.....	1
2. Motivation de la recherche	1
3. Enoncé de la problématique	2
Partie I : Cadre théorique	4
Chapitre 1 : Les connaissances	4
1. Articulation entre donnée, information et connaissance	4
2. Importance de la connaissance	4
3. Typologies des connaissances	6
Chapitre 2 : La gestion et le partage des connaissances	8
1. La gestion des connaissances	8
2. Knowledge Strategy et Knowledge Management Strategy.....	9
3. Le partage des connaissances	10
4. Les modes de conversion des connaissances	10
Chapitre 3 : Les facteurs influençant le partage des connaissances entre individus dans les organisations	12
1. La dimension individuelle	13
2. La dimension interpersonnelle	14
3. La dimension organisationnelle	15
Chapitre 4 : Leviers d'action favorisant le partage des connaissances entre individus dans les organisations	17
1. La conception du travail	18
2. La communication	18
3. La formation et le développement.....	19
4. L'évaluation de la performance des employés.....	19
5. Les récompenses intrinsèques et extrinsèques	20
Chapitre 5 : Synthèse du cadre théorique	20
Partie II : Objectifs et méthodologie	23
Chapitre 1 : Objectifs de la recherche	23
Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche	23
Partie III : Recherche empirique	28
Chapitre 1 : Présentation de la police belge	28

Chapitre 2 : La gestion des connaissances au sein de la police fédérale.....	29
1. La cellule Knowledge Management.....	29
2. Différents projets déjà initiés	31
Chapitre 3 : Le Service Gestion des carrières	32
1. Présentation	32
2. La réorganisation.....	33
Chapitre 4 : Le Secrétariat social	34
Partie IV : Analyse des données collectées	37
Chapitre 1 : La représentation du partage des connaissances des membres du personnel de la police	37
Chapitre 2 : Les facteurs influençant le partage des connaissances.....	38
1. La dimension personnelle.....	38
2. La dimension interpersonnelle	41
3. La dimension organisationnelle	45
4. Conclusion.....	49
Chapitre 3 : Leviers d'action favorisant le partage des connaissances entre individus	50
1. La conception du travail.....	50
2. La communication.....	52
3. La formation et le développement.....	54
4. L'évaluation de la performance des employés.....	55
5. Les récompenses intrinsèques et extrinsèques	56
6. Conclusion.....	57
Partie V : Recommandations	58
Chapitre 1 : Les connaissances et le partage des connaissances	58
Chapitre 2 : Les leviers d'action	58
1. La conception du travail.....	58
2. La communication.....	59
3. La formation et le développement.....	59
4. L'évaluation de la performance	60
5. Les récompenses intrinsèques et extrinsèques	61
Conclusion	62
Bibliographie	65
Annexes	Erreur ! Signet non défini.

Liste des figures

Figure 1 : Articulation donnée-information-connaissance.....	4
Figure 2 : La métaphore de l'iceberg	7
Figure 3 : Modèle SECI	11
Figure 4 : Cadre conceptuel	22

Liste des tableaux

Tableau 1 : Facteurs influençant le partage des connaissances entre individus dans les organisations.....	12
Tableau 2 : Leviers d'action favorisant le partage des connaissances entre individus dans les organisations	17
Tableau 3: Interlocuteurs du service Gestion des carrières	26
Tableau 4 : Interlocuteurs du Secrétariat social	27
Tableau 5 : Résultats des facteurs influençant le partage des connaissances entre les collaborateurs du service Gestion des carrières	50

Liste des abréviations

DGA : Direction générale de la police administrative

DGJ : Direction générale de la police judiciaire

DGR : Direction générale de la gestion des ressources et de l'information

DRP : Direction du personnel

FAQ : Foire aux Questions

KM : Knowledge Management

PNS : Plan National de Sécurité

RH : Ressources Humaines

SECI : Socialization, Externalization, Combination and Internalization

SSGPI : Secrétariat Social de la Police Intégrée

SWOT : Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats

VRIN : Valuable, Rare, In-imitable and Non-Substituable

Introduction

1. Mise en contexte

De nombreux changements démographiques ont marqué le 21^{ème} siècle et ont bouleversé notre société d'aujourd'hui. En effet, depuis une dizaine d'années, les organisations doivent faire face au ralentissement de la croissance démographique, au vieillissement de la population et à la baisse de la population active. Ces évolutions ont fondamentalement modifié le monde économique (Viola, 2005) et obligent les organisations à ajuster leurs pratiques de gestion (Calo, 2008).

À ces changements s'ajoute l'évolution du capital intellectuel, et plus particulièrement des connaissances. Leur valeur a considérablement évolué et elles occupent une place de plus en plus importante dans les organisations. Elles sont de plus en plus convoitées parce qu'elles sont vues comme une source d'avantage concurrentiel durable (Davenport & Prusak, 1998). De ces modifications, la gestion des ressources humaines s'est retrouvée transformée et une compétition des connaissances ainsi qu'une guerre des talents ont émergés (Calo, 2008).

Pour être plus précis, la gestion des connaissances a gagné en importance et est aujourd'hui considérée comme une pratique indispensable pour assurer la pérennité des organisations. Plus particulièrement, les entreprises doivent mettre en place des outils et des méthodes en vue d'améliorer la création, l'utilisation et le partage des connaissances (Boisot, 2002).

2. Motivation de la recherche

Dans le cadre de notre première année de master en ingénieur de gestion, nous avons suivi une des options proposées en innovation. Parmi les cours de cette option figurait celui de « Knowledge Management ». Peu avertie de l'intérêt de cette discipline, nous avons effectué quelques recherches afin de comprendre son utilité et les enjeux qui y sont liés. Trouvant cette discipline particulièrement d'actualité et fortement intéressante, nous avons finalement décidé d'orienter notre mémoire de fin d'études sur cette thématique.

Dans le cadre du cours « Knowledge Management », nous avons, en collaboration avec d'autres étudiants, rédigé un travail sur la police fédérale et ses communautés de pratique. Très enthousiaste après le premier entretien réalisé auprès de Marc Borry, responsable de la cellule « Formation & Knowledge Management » à la police fédérale, nous avons entrepris les démarches nécessaires pour effectuer un stage au sein de l'organisation policière. Dans une institution de grande ampleur telle que la police, la gestion et le partage des connaissances se

révèlent indispensables et l'idée d'y apporter une contribution, aussi modeste soit-elle, était pour nous très enrichissante et gratifiante. La recherche s'inscrit donc dans une démarche de « mémoire-projet », liant la théorie à la pratique.

Durant notre stage, nous avons eu l'opportunité de lire la récente enquête réalisée par le comité externe chargé de surveiller le fonctionnement de la police, appelé « Comité Permanent P », (Comité permanent de contrôle des services de police [Comité P], s.d.). Dans cette enquête, un état des lieux complet des initiatives entreprises en lien avec la gestion des connaissances est réalisé. À la fin de ce rapport, l'auteur propose une série de pistes d'améliorations destinées à optimiser la gestion et le partage des connaissances au sein de l'organisation policière. À la lecture de ce travail, nous nous sommes rendu compte que la culture de gestion et de partage des connaissances n'était pas suffisamment développée. En effet, même si l'institution policière a déjà mis en place plusieurs méthodes et outils, les membres du personnel ne partagent pas encore suffisamment leurs connaissances au quotidien. En conséquence, de nombreuses connaissances ne sont pas partagées ni exploitées et certaines sont même perdues lors du départ de certains collaborateurs.

Sur la base de ce constat, monsieur Borry nous a alors proposé de concentrer notre recherche sur un service bien particulier de la police fédérale. Intitulé Gestion des carrières, il nécessitait, selon lui, un travail autour du partage des connaissances et de la culture du partage des connaissances. Ce service a récemment subi une réorganisation, ce qui a fondamentalement modifié sa structure et son fonctionnement. Depuis ce changement, il semblerait, toujours selon Marc Borry, que le partage des connaissances ne s'opère pas de manière optimale. Pour cette raison, il paraissait intéressant d'en identifier les raisons, pour ensuite y remédier en proposant des leviers d'action appropriés.

3. Enoncé de la problématique

Dans ce mémoire, nous nous intéressons au partage des connaissances et aux enjeux qui y sont liés. Il s'agit d'un sujet complexe et de nombreux aspects doivent être pris en considération lors de la mise en place d'outils ou de méthodes. Entre autres, il existe de nombreux facteurs susceptibles d'influencer le partage des connaissances. Le véritable enjeu des organisations d'aujourd'hui est de savoir identifier et comprendre ces facteurs pour ensuite mettre en place des leviers d'action adaptés permettant de favoriser le partage des connaissances et créer une culture de partage des connaissances.

La problématique de notre mémoire est la suivante : « Comment améliorer le partage des connaissances au sein du service Gestion des carrières? ». Pour répondre à cette problématique, nous identifions les facteurs influençant le partage des connaissances entre les individus au sein du service Gestion des carrières. Ensuite, nous analysons les leviers d'action utilisés par le service pour le favoriser. Enfin, en vue d'enrichir les recommandations formulées à la fin de notre travail, nous étudions les initiatives et leviers d'action déployés dans un service similaire à celui du service étudié, le Secrétariat social. Ensuite, sur la base des résultats, nous proposons des solutions concrètes visant à améliorer le partage des connaissances dans le service Gestion des carrières. Plus précisément, la recherche sera orientée sur les points suivants : « Quels facteurs influencent le partage des connaissances au sein du service Gestion des carrières? » et « Quels leviers d'action visant à améliorer le partage des connaissances peuvent être mis en place? ».

Dans la première partie de notre travail de recherche, les différents aspects théoriques et concepts liés à notre domaine d'étude sont repris, en vue de poser un cadre conceptuel qui servira de base à l'exploration, l'analyse et l'interprétation. Dans une deuxième partie, nous décrivons la méthodologie utilisée pour réaliser notre analyse. La troisième partie est dédiée à la description du contexte de l'étude : nous présentons brièvement l'organisation policière et les diverses initiatives entreprises en lien avec la gestion des connaissances et nous détaillons les services étudiés. Ensuite, une quatrième partie est consacrée à l'analyse. Nous identifions les facteurs influençant le partage des connaissances dans le service Gestion des carrières ainsi que les leviers d'action favorisant le partage des connaissances dans le service Gestion des carrières et dans le Secrétariat social. Dans une cinquième partie, nous proposons des recommandations visant à améliorer le partage des connaissances au sein du service Gestion des Carrières. Finalement, la dernière partie présente les conclusions du travail de recherche ainsi que ses limites.

Partie I : Cadre théorique

Chapitre 1 : Les connaissances

1. Articulation entre donnée, information et connaissance

Avant de parler de la notion de connaissance, il faut bien faire la différence entre les termes donnée, information et connaissance (figure 1). Ces trois concepts sont souvent confondus et utilisés sans distinction, de manière erronée. Or, bien qu'ils interagissent entre eux et qu'ils soient liés, il est important de savoir les différencier (Davenport et Prusak, 1998).

- Une donnée est un fait discret et objectif relatif à un événement. Il s'agit d'une observation dénuée de sens et donnant peu d'indications, parce qu'elle n'a pas encore été traitée, ni mise en contexte.
- Une fois interprétée et mise en contexte, une donnée se transforme en information. Une information est un message, généralement présenté sous la forme d'un document ou d'une communication visible ou audible.
- Ensuite, l'information se transforme en connaissance. Contrairement aux données et informations, la connaissance doit obligatoirement être détenue par un individu. La connaissance est une ressource intangible, développée avec le temps et grâce à l'expérience. Elle dépend des valeurs, croyances, perceptions et de l'expertise de la personne qui les détient et est relativement subjective et personnelle (Davenport & Prusak, 1998).

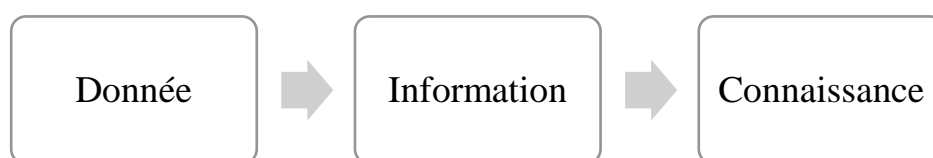


Figure 1 : Articulation donnée-information-connaissance

Pour se transformer en connaissance, l'information doit être comprise par la personne que la possède (Stevens, 2010). C'est pourquoi, la connaissance provient toujours de l'information, mais l'information ne se transforme pas systématiquement en connaissance (Nonaka, 2002).

2. Importance de la connaissance

Depuis plusieurs années, la connaissance est de plus en plus convoitée par les organisations et son importance a considérablement évolué. Pour comprendre cette évolution, il convient

d'introduire les notions de *Resource Based View* (la théorie des ressources) (Penrose¹ cité dans Prévot, Brulhart, Guieu & Maltese, 2010) et de *Knowledge Based Theory* (la théorie des connaissances) (Conner & Prahalad² cité dans Prévot et al., 2010).

Selon le concept de *Resource Based View*, les organisations se différencient de leurs concurrents grâce aux ressources qu'elles détiennent (Prévot et al., 2010). Ces ressources leur permettent d'être compétitives, et ne peuvent donc plus être négligées. Le modèle VRIN (Valuable, Rare, In-imitable and Non-Substituable) de Barney (1991) renforce cette idée et précise que pour apporter un avantage concurrentiel durable, les ressources doivent posséder les caractéristiques du modèle VRIN.

Sur la base de cette théorie des ressources, de nombreux courants ont émergés. Parmi eux, figure la théorie de la connaissance, plus couramment appelée *Knowledge Based Theory* (Prévot et al., 2010). Cette théorie propose une nouvelle définition de l'organisation et la voit comme une entité ayant une « capacité à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer des nouvelles » (Prévot et al., 2010, p.93). Selon la *Resource Based View* et la *Knowledge Based Theory*, les connaissances sont désormais une ressource stratégique, très importante pour les organisations. En effet, elles leur permettent d'assurer un avantage concurrentiel et d'améliorer leur performance par rapport à leurs concurrents (Zack, 2002).

Enfin, soulignons que le capital intellectuel représente « the sum of all knowledge and knowing capabilities that will be crucial for firms to gain a sustainable competitive advantage » (Wang, Wang & Liang, 2014, p.233). Il s'agit de toutes les connaissances possédées par une organisation, qui lui permettent de créer de la valeur (Wang et al., 2014). Le capital intellectuel peut être décomposé en trois composantes : le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel (de Viron, 2015). Le capital humain constitue les connaissances, compétences, savoir-faire et croyances possédés par les membres du personnel. Le capital structurel fait référence aux ressources intangibles de l'organisation « qui ne rentrent pas à la maison le soir » (de Viron, 2015). Enfin, le capital relationnel concerne les connaissances et capacités qui subsistent entre l'organisation et ses parties prenantes (Wang et al., 2014).

¹ Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York : Wiley.

² Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.

Autrement dit, les connaissances constituent un capital intellectuel précieux (Zack, 2002) et ce pour deux raisons principales. Tout d'abord, elles apportent un avantage concurrentiel durable et permettent aux organisations de se différencier de leurs concurrents. Ensuite, elles améliorent la performance organisationnelle, en ce sens que grâce aux connaissances qu'elles possèdent, les entreprises sont en mesure de prendre plus rapidement les bonnes décisions et d'atteindre plus facilement les objectifs organisationnels (Davenport & Prusak, 1998 ; Moffet & Walker, 2015 ; Zack, 2002). Mais, pour avoir un impact sur l'organisation, les connaissances doivent avoir de la valeur, être rares et être difficilement substituables et imitables (Argote & Ingram, 2000 ; Barney, 1991 ; Lubit, 2001).

3. Typologies des connaissances

On peut distinguer deux dimensions caractérisant les connaissances dans les organisations : la dimension épistémologique et la dimension ontologique (Nonaka & Takeuchi, 1995).

3.1 La dimension épistémologique

Polanyi³ (cité dans Nonaka & Takeuchi, 1995) est le premier à parler de la dimension épistémologique et à identifier deux types de connaissances : la connaissance tacite et la connaissance explicite.

La connaissance tacite réside dans le cerveau des individus et est très personnelle. Principalement acquise grâce à l'expérience et aux savoir-faire de la personne qui les possède, elle comporte deux dimensions : une dimension technique et une dimension cognitive. La dimension technique englobe les compétences ainsi que les savoir-faire innés et acquis d'un individu, alors que la dimension cognitive comprend les modèles mentaux et autres perceptions que les individus se forment sur le monde (Davenport & Prusak, 1998 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). De par ces particularités, la connaissance tacite est difficile à codifier, formaliser et transformer en mots et n'est pas aisée à communiquer et transférer aux autres. La connaissance explicite se différencie de la connaissance tacite par sa facilité à être codifiée et transformée en un langage formel et systématique. Elle est facile à communiquer et transférer aux autres et les individus ont moins de difficultés à la comprendre et à se l'approprier (Nonaka, 2002 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). La connaissance tacite, de par sa complexité, n'est jamais stockée dans des documents ou des bases de données (Davenport & Prusak, 1998). Au contraire, la connaissance explicite peut être représentée sous diverses formes, telles que des textes, des schémas ou des discours. Pour cette raison, elle est plus facilement

³ Palanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London : Routledge & Kegan Paul.

traitée par un ordinateur, stockée dans des bases de données ou transférée grâce à des outils informatiques (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La célèbre phrase de Polanyi (cité dans Nonaka & Takeuchi, 1991, p.60) « We can know more than we can tell » et la métaphore de l'iceberg (figure 2) illustrent bien la distinction entre connaissance tacite et explicite (Vinck, 1997). Les connaissances explicites représentent la partie visible de l'iceberg, tandis que les connaissances tacites forment la partie immergée. Contrairement aux connaissances explicites, les connaissances tacites sont difficiles à identifier et à reconnaître et les individus n'ont pas toujours conscience de les posséder.

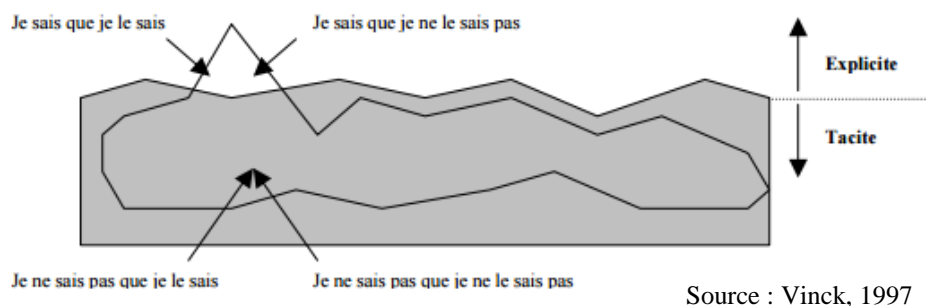


Figure 2 : La métaphore de l'iceberg

3.2 La dimension ontologique

Selon la dimension ontologique, les connaissances existent à différents niveaux dans les organisations : au niveau de l'individu, du groupe ou de l'organisation (De Long & Fahey, 2000). Selon Nonaka (2002), une organisation ne peut créer de nouvelles connaissances sans individus, puisqu'ils sont les seuls à avoir la capacité à en créer. Cependant, l'organisation joue un grand rôle dans le processus de la création de connaissances, en ce qu'elle fournit un contexte adapté aux individus créatifs.

Pour être plus précis, la connaissance individuelle constitue les croyances possédées par un individu, ainsi que ses savoirs, savoir-être et savoir-faire qu'il a acquis grâce à l'expérience. La connaissance devient collective lorsqu'elle est partagée avec les autres membres de l'organisation (Nonaka & Takeuchi, 1995). La connaissance organisationnelle émane d'« un processus qui amplifie les connaissances créées par les individus » (Nonaka & Takeuchi, 1991, p.59) et naît grâce aux interactions entre les individus et les groupes organisationnels.

Notons que les connaissances individuelles doivent impérativement être partagées pour que les connaissances puissent être gérées, créées et diffusées à tous les niveaux dans l'organisation (Ipe, 2003). Par ailleurs, la connaissance collective est privilégiée par les

organisations car elle a plus de valeur que l'ensemble des connaissances individuelles additionnées (de Viron, 2015).

Chapitre 2 : La gestion et le partage des connaissances

1. La gestion des connaissances

Pour être compétitives et performantes, les organisations doivent gérer leurs ressources intellectuelles et leurs capacités (Zack, 1999) et les connaissances détenues par les individus doivent être partagées et exploitées dans l'ensemble de l'organisation (Boisot, 2002 ; Lubit, 2001). Pour cette raison, la gestion des connaissances est une pratique essentielle que les entreprises ne peuvent pas se permettre de négliger.

Bien que la gestion des connaissances (knowledge management en anglais) occupe une place plus de en plus importante dans les entreprises d'aujourd'hui, elle reste un concept difficile à définir. Depuis le début du 20ème siècle, beaucoup d'auteurs ont tenté d'en donner une définition. Il en existe aujourd'hui une multitude, axées selon les différentes perspectives du management des connaissances.

Selon Davenport et Prusak (1998), le principal objectif de la gestion des connaissances est de transmettre les bonnes informations, à la bonne personne et au bon moment. Pour Boisot (2002), la gestion des connaissances est une pratique permettant de capturer, stocker et extraire les connaissances détenues par les employés et les collaborateurs de l'organisation, ainsi que celles contenues dans des documents. Enfin pour Heisig⁴ (cité dans Edwards, 2015), gérer des connaissances implique la mise en place de processus et procédures en vue de partager, créer, utiliser, stocker, identifier et acquérir des connaissances plus facilement et plus rapidement.

Dans le cadre de notre mémoire, nous retiendrons la définition suivante : « knowledge management refers to the process of enhancing company performance by designing and implementing tools, process, systems, structures, and cultures to improve the creation, sharing and use of knowledge » (Gephart, Marsick, Van Buren, & Spiro⁵, cité dans Stevens, 2010, p.78). Cette définition souligne la complexité de la gestion des connaissances et met en évidence l'importance de gérer les différentes perspectives du management des connaissances pour être en mesure d'améliorer la performance de l'organisation.

⁴ Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31.

⁵ Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M.,E., & Spiro, M. S. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-45.

La gestion des connaissances vise à initier des méthodes et mettre en place des outils permettant de capitaliser, exploiter et transférer les connaissances. Ces procédés aident les employés à prendre les bonnes décisions, améliorent leur efficacité et leur productivité au travail et développent leur flexibilité (Moffet & Walker, 2015 ; Slagter, 2007). En d'autres mots, gérer les connaissances améliore la compétitivité et la performance des organisations et les aide à remplir leurs objectifs organisationnels (Davenport & Prusak, 1998 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Zack, 1999).

2. Knowledge Strategy et Knowledge Management Strategy

Tout projet de gestion des connaissances doit commencer par l'élaboration d'une stratégie claire et adaptée. Cette stratégie doit être en lien avec celle de l'organisation et doit définir la façon dont les connaissances sont gérées et exploitées. Dans cette optique, les concepts de *Knowledge Strategy* et *Knowledge Management Strategy*, notamment abordés par Zack (1999), peuvent être utilisés.

La *Knowledge Strategy* désigne la stratégie qu'une organisation adopte en fonction des connaissances et des capacités qu'elle possède. Pour y parvenir, l'organisation procède à une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) reprenant l'ensemble de ses ressources intellectuelles et capacités. Cette analyse lui permet de définir les connaissances qu'elle possède ainsi que celles qu'elle doit posséder afin de satisfaire au mieux sa stratégie. En d'autres termes, l'analyse SWOT lui permet de définir les actions à entreprendre, en vue de combler ses déficits en connaissances. La *Knowledge Management Strategy* désigne quant à elle les processus et méthodes mis en place afin de gérer les connaissances de l'organisation (Zack, 1999).

En d'autres mots, la *Knowledge Strategy* permet de déterminer lesquelles parmi les connaissances possédées par l'organisation sont stratégiques et pourquoi, tandis que la *Knowledge Management Strategy* permet de déterminer comment ces connaissances vont être gérées (Zack, 1999). C'est dans le cadre de la *Knowledge Strategy* et de la *Knowledge Management Strategy* que des outils et des méthodes sont mis en place pour gérer, partager et transférer les connaissances dans l'ensemble de l'organisation.

Pour avoir un réel impact, ces stratégies et les objectifs qui en découlent doivent être clairement communiqués et expliqués à l'ensemble des membres du personnel. Cette démarche les aide à bien comprendre le lien qui existe entre la stratégie organisationnelle et la stratégie de gestion des connaissances (Conley & Zheng, 2009). Les employés adhèrent alors

plus facilement aux projets initiés, et la gestion des connaissances se fait dans de meilleures conditions (Wong, 2005).

3. Le partage des connaissances

Le succès de la politique de gestion des connaissances dépend principalement du partage des connaissances, et de la façon dont il est opéré dans l'organisation (Wang & Noe, 2010).

Le partage des connaissances vise à rendre les connaissances individuelles accessibles à tous, pour qu'elles puissent être assimilées et utilisées par l'ensemble des membres du personnel (Ipe, 2003). Il implique une interaction entre plusieurs individus et requiert un partage de connaissances, d'expériences et de compétences entre ces individus (Lin, 2007). Cependant, il ne s'agit pas d'un échange réciproque et il dépend de la volonté de celui qui partage ses connaissances. En effet, « knowledge sharing is not a two-way knowledge exchange between knowledge providers and knowledge recipients and knowledge sharing is limited only to the behaviour of knowledge providers » (Szulanski⁶, cité dans Wickramasinghe & Widyaratne, 2012).

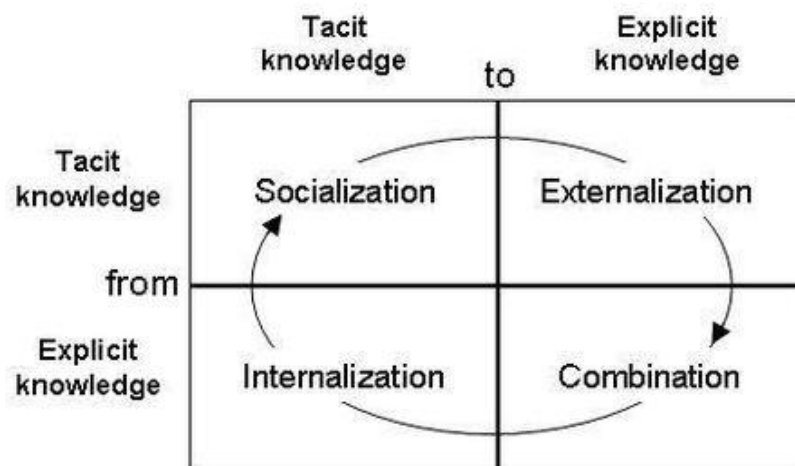
Les concepts de transfert et de partage des connaissances sont souvent utilisés de manière erronée. Il convient de savoir faire la distinction entre les deux et de ne pas les confondre. Selon Wang et Noe (2010), le transfert des connaissances « involves both the sharing of knowledge by the knowledge source and the acquisition and application of knowledge by the recipient » (Wang & Noe, 2010, p.117). Le concept de transfert de connaissances est donc plus large que celui de partage des connaissances. Il suppose un partage de connaissances mais requiert que les connaissances partagées soient comprises et utilisées par la personne qui les reçoit.

4. Les modes de conversion des connaissances

Nonaka et Takeuchi (1995) ont développé un modèle identifiant quatre modes de conversion des connaissances tacites et explicites. Ce modèle, également appelé modèle SECI (Socialization, Externalization, Combination and Internalization), montre comment les connaissances sont créées et transférées grâce aux interactions entre connaissances tacites et connaissances explicites. Ce modèle s'appuie sur l'hypothèse que les connaissances tacites et explicites sont interdépendantes et complémentaires (figure 3).

⁶ Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 13, 27-43.

Le premier mode de conversion est la socialisation. Ce mode vise à créer des connaissances tacites à partir d'autres connaissances tacites et se réalise grâce aux interactions entre des individus. Bien que ce processus ne nécessite pas l'utilisation du langage, il implique un partage d'expériences et de savoir-faire. La pratique du mentorat illustre bien cette étape. L'apprenti artisan apprend un métier en travaillant aux côtés d'un mentor. Il observe et imite son professeur et acquiert les connaissances et savoir-faire avec la pratique et l'expérience.



Source : Nonaka & Takeuchi, 1995

Figure 3 : Modèle SECI

Le processus d'externalisation est le deuxième mode de conversion. Il permet, grâce à l'utilisation de métaphores, modèles, hypothèses ou concepts, de transformer les connaissances tacites en connaissances explicites. Dans ce processus, les connaissances tacites détenues par un individu sont transformées de manière à être compréhensibles par d'autres. Il requiert l'utilisation du langage, principalement écrit, et permet de transformer les connaissances en images. Cependant, ce processus est peu efficace si le vocabulaire utilisé pour transférer les connaissances est inadapté ou incohérent.

Le troisième mode de transmission est la combinaison. Durant cette étape, de nouvelles connaissances explicites sont créées grâce aux connaissances explicites déjà existantes. Les connaissances utilisées proviennent de documents ou de bases de données et sont partagées durant des réunions ou lors de conversations informelles (par exemple, des conversations téléphoniques, ou des conversations autour de la machine à café).

Finalement, l'internalisation est le quatrième mode de conversion. Cette étape suppose la conversion de connaissances explicites en connaissances tacites et nécessite l'apprentissage

par la pratique. L'internalisation est facilitée si les connaissances explicites sont recueillies dans des documents ou des manuels (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Chapitre 3 : Les facteurs influençant le partage des connaissances entre individus dans les organisations

Ces dernières années, de nombreux chercheurs ont développé des modèles de facteurs influençant le partage des connaissances entre les individus dans les organisations. Dans ce chapitre, sur la base de la littérature existante, nous identifions ces facteurs (tableau 1). Ceux-ci sont répartis selon trois dimensions : une dimension organisationnelle, une dimension interpersonnelle et une dimension individuelle.

	Facteur	Auteurs
Dimension individuelle	Motivation extrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> • Ipe, 2003 • Lin, 2007
	Motivation intrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> • Ipe, 2003 • Lin, 2007
Dimension interpersonnelle	Confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Seba et al., 2012a • Seba et al., 2012b
	Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Ipe, 2003 • Sandhu et al., 2011
	Temps	<ul style="list-style-type: none"> • Ipe, 2003 • Sandhu et al., 2011 • Seba et al., 2012a • Seba et al., 2012b
Dimension organisationnelle	Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Ipe, 2003
	Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Seba et al., 2012a • Seba & al., 2012b
	Support organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Amayah, 2013 • Sandhu et al, 2011
	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Sandhu et al, 2011 • Seba et al., 2012a • Seba et al., 2012b
	Outils technologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Sandhu et al, 2011 • Seba et al., 2012

Tableau 1 : Facteurs influençant le partage des connaissances entre individus dans les organisations

1. La dimension individuelle

Le facteur humain est sans aucun doute le facteur le plus difficile à gérer. Selon Davenport et Prusak (1998), la réussite des projets de partage des connaissances dépend entièrement de la participation des personnes, et le partage des connaissances ne peut avoir lieu que si les employés sont disposés à le faire et s'ils en ont la motivation.

La motivation peut être de natures différentes : intrinsèque ou extrinsèque. La motivation intrinsèque repose sur la satisfaction personnelle qu'un individu retire d'une action et la motivation extrinsèque se fonde sur l'espérance de recevoir quelque chose en retour de sa contribution (Lin, 2007). La motivation à partager est fortement inhérente aux récompenses (Sandhu et al., 2011) et il existe un large panel de récompenses intrinsèques et extrinsèques pouvant être attribuées pour encourager et motiver les employés à partager (Lin, 2007). Ces systèmes servent à mettre l'accent sur l'importance de partager et renforcer la contribution des employés dans les activités de partage (McDermott & O'Dell, 2001 ; Wong, 2005).

Pour augmenter la **motivation extrinsèque**, des récompenses monétaires et non-monétaires peuvent être octroyées (Bartol & Srivastava, 2002 ; Lin, 2007). En fonction de l'implication dans les activités de partage, les entreprises peuvent récompenser financièrement les travailleurs en leur accordant des bonus ou des augmentations. Elles peuvent aussi leur donner la possibilité d'évoluer dans leur carrière et leur garantir une stabilité de carrière et un équilibre entre vie privée et vie professionnelle à l'aide de récompenses non-monétaires. La réciprocité influence aussi la motivation à partager des employés (Ipe, 2003 ; Lin, 2007). Le partage des connaissances est un échange mutuel qui repose sur un système de « win-win » (gagnant-gagnant). Les personnes qui partagent leurs connaissances s'attendent généralement à en recevoir en retour (Ipe, 2003) et le phénomène de « free-ride » (faire cavalier seul), qui voit certains profiter des connaissances des autres sans en partager en retour, doit être absolument évité (Wang & Noe, 2010). En réalité, les employés sont généralement prêts à partager leurs savoirs si les bénéfices perçus sont plus élevés que les coûts perçus (Cabrera & Cabrera, 2005). Les coûts représentent les efforts qu'une personne doit fournir pour partager, tandis que les bénéfices représentent les récompenses et autres avantages qu'elle perçoit en échange de ce qu'elle partage (Lin, 2007). En d'autres mots, les bénéfices perçus jouent un rôle prépondérant dans le partage des connaissances et un employé sera d'autant plus enclin à partager s'il perçoit chez ses collègues une envie de partager (Ipe, 2003).

En ce qui concerne la **motivation intrinsèque**, la reconnaissance constitue un moyen efficace pour améliorer le partage des connaissances (Sandhu et al., 2011). En effet, les employés sont plus motivés à partager leurs connaissances si leur contribution est reconnue et validée par leurs collègues et leurs superviseurs hiérarchiques (Bock & Kim, 2002 ; Cabrera & Cabrera, 2005). La perception d'auto-efficacité est également un facteur de motivation intrinsèque que les managers ne peuvent pas se permettre de négliger (Lin, 2007). Bandura est le premier à définir ce concept, également appelé perception d'efficacité personnelle. Selon lui, il se définit comme « les jugements que les gens portent sur leurs capacités à organiser et à exécuter les actions requises pour atteindre un type de performance donné » (Bandura⁷, cité dans Bock & Kim, 2002, p.16). Dans le cadre du partage des connaissances, plus un employé croit en ses capacités et en ses connaissances, plus il sera motivé à partager. En d'autres mots, si l'employé croit en sa contribution et s'il perçoit que ses connaissances sont une plus-value pour l'organisation, il partagera davantage avec ses collègues (Cabrera & Cabrera, 2005 ; Lin, 2007).

2. La dimension interpersonnelle

Cette dimension traite des interactions entre les individus et des rapports qu'ils entretiennent entre eux.

Selon Davenport et Prusak (1998), les organisations ont beau proposer des outils informatiques et vendre les bienfaits du partage des connaissances, les initiatives entreprises seront un échec s'il ne réside pas un **climat de confiance** entre les individus. Pour cette raison, la confiance est considérée comme étant un facteur déterminant du partage des connaissances (Seba et al., 2012a ; Seba et al., 2012b). Le niveau de confiance est élevé si la communication est franche et transparente, si les employés sont traités équitablement et si les décisions sont prises de manière consensuelle (Cabrera & Cabrera, 2005). Par ailleurs, pour que le partage s'opère à tous les niveaux de l'organisation, une confiance mutuelle entre les membres du personnel, et entre les supérieurs et les employés doit être observée (Seba et al., 2012a ; Kim & Ko, 2014).

Le **pouvoir** joue un rôle prépondérant dans le partage des connaissances (Ipe, 2003 ; Sandhu et al., 2011). Ces dernières années, la valeur associée aux connaissances a considérablement évolué (Ipe, 2003) et les employés, conscients de la valeur des connaissances qu'ils possèdent, sont parfois réticent à les partager (Calo, 2008). L'adage bien connu « knowledge is power »

⁷ Bandura, A., (1989). *Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory*. NJ: Prentice Hall.

est représentatif de ce phénomène : les connaissances possédées apportent un sentiment de supériorité et d'indispensabilité et les travailleurs hésitent à partager, de peur de perdre leur valeur ou leur statut. En partageant les connaissances, ils se sentent plus vulnérables et craignent d'être licenciés. De plus, les connaissances procurent un pouvoir de négociation que les employés sont souvent peu disposés à perdre (Boisot, 2002).

Pour finir, le manque de **temps** constitue un frein majeur au partage des connaissances (Ipe, 2003 ; Sandhu et al., 2011 ; Seba et al., 2012a ; Seba et al., 2012b). En effet, le partage des connaissances est souvent considéré comme une activité supplémentaire, qui demande du temps (Harvey, 2010). Pour cette raison, il se fait généralement de la propre initiative des membres du personnel ou n'est opéré que s'ils se voient attribuer des plages horaires spécifiques dédiées au partage. Allouer du temps de partage est surtout nécessaire dans les entreprises où les employés sont constamment sous pression ou débordés, et là où le partage ne fait pas suffisamment partie du quotidien (Seba & al., 2012a). Grâce aux plages horaires dédiées au partage, les employés ont la possibilité de partager leurs connaissances entre eux et de développer leurs compétences et leurs connaissances plus rapidement (Goh, 2002).

3. La dimension organisationnelle

Dans la dimension organisationnelle, les facteurs se rapportent principalement aux caractéristiques de l'organisation. Ces éléments n'affectent pas directement la volonté des employés à partager, mais sont malgré tout susceptibles d'influencer le partage des connaissances. En effet, « only the right organizational climate can persuade people to create, reveal, share and use [knowledge] » (Davenport et al., 1994, p.56).

Tout d'abord, pour que le partage des connaissances se fasse dans de bonnes conditions, la **culture organisationnelle** doit l'encourager et le promouvoir (Ipe, 2003). Une culture propice au partage des connaissances se fonde sur un climat de confiance et d'attention, sur une communication franche et ouverte, sur un respect mutuel, et requiert l'utilisation d'un langage commun (Cabrera & Cabrera, 2005). Elle doit aussi mettre l'accent sur l'apprentissage et soutenir le développement continu des connaissances et des compétences de ses employés (Conley & Zheng, 2009). Une telle culture garantit la réussite des projets de gestion des connaissances et les méthodes initiées n'ont aucune influence sur le partage des connaissances si elle va à son encontre (Davenport, De Long & Beers, 1998 ; McDermott & O'Dell, 2001).

La **structure organisationnelle** exerce une influence sur le partage des connaissances (Seba, Rowley & Delbridge, 2012a ; Seba, Rowley & Lambert, 2012b). Une structure

organisationnelle flexible et informelle, c'est-à-dire une structure qui favorise les interactions entre les employés, qui encourage la communication informelle et qui privilégie les prises de décisions justes, a un impact positif sur les comportements de partage des employés. En effet, ce type de structure favorise les interactions entre les employés et améliore la communication entre eux et entre les unités organisationnelles (Conley & Zheng, 2009 ; Wang & Noe, 2010). Une hiérarchie plane et peu bureaucratique est donc préférable à une hiérarchie développée, car elle facilite la circulation des informations et des connaissances entre les entités organisationnelles (Goh, 2002 ; Harvey, 2010).

Le **support organisationnel** est un facteur déterminant du partage des connaissances (Amayah, 2013 ; Sandhu et al, 2011) car les membres du personnel participent davantage au partage des connaissances s'ils sont soutenus par l'organisation. Ce soutien contribue à la création d'une culture de partage des connaissances et facilite le changement des comportements et des mentalités des employés (Conley & Zheng, 2009 ; Davenport & Prusak, 1998 ; Seba & al., 2012). Ceci s'explique notamment par le fait que plus de ressources et plus de moyens sont alloués au partage si les initiatives sont soutenues par l'organisation (Davenport et al., 1998).

Dans le même ordre d'idée, le **leadership** constitue aussi un élément indispensable au partage des connaissances (Sandhu et al, 2011 ; Seba et al., 2012a ; Seba et al., 2012b). Pour être enclin à partager, les membres du personnel doivent être soutenus par leurs managers directs. En effet, les responsables agissent en tant que représentants dans l'organisation et montrent l'exemple aux employés. En partageant leurs connaissances, les chefs leur indiquent quels comportements adopter et les employés sont alors plus disposés à le faire à leur tour (Wong, 2005).

Enfin, les **outils technologiques** efficaces favorisent le partage des connaissances (Sandhu et al., 2011 ; Seba et al., 2012), car ils facilitent la communication et permettent aux membres du personnel de partager facilement et à moindre coût de l'information et des connaissances (Davenport & Prusak, 1998 ; Wong, 2005). Cependant, pour être efficaces, ces outils doivent être intuitifs et simples d'utilisation (Conley & Zheng, 2009) et doivent être adaptés aux besoins des employés et au contexte de l'organisation (Harvey, 2010).

Notons que tous ces facteurs ne sont pas toujours observés dans la pratique. Dans certaines entreprises, seuls quelques-uns de ces facteurs constituent une barrière au partage des connaissances.

Pour conclure, les facteurs identifiés sont interdépendants et s'influencent mutuellement. Certains facteurs doivent être observés pour que d'autres puissent avoir un impact sur le partage des connaissances. Par exemple, la confiance qui règne entre les travailleurs sera d'autant plus élevée si une culture de partage des connaissances réside ou si les initiatives entreprises sont soutenues par la hiérarchie.

Chapitre 4 : Leviers d'action favorisant le partage des connaissances entre individus dans les organisations

Le partage des connaissances n'est pas une pratique naturelle et automatique. Les employés ne participent pas spontanément aux projets initiés, et instaurer des méthodes et des outils n'est pas suffisant pour qu'ils soient de facto impliqués dans les initiatives (Castenada & Toulson, 2013).

Levier d'action	Auteurs
Conception du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Cabrera & Cabrera, 2005 • Fong et al., 2011
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Cabrera & Cabrera, 2005
Formation et développement	<ul style="list-style-type: none"> • Cabrera & Cabrera, 2005 • Fong et al., 2011 • Kim & Ko, 2014
Évaluation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Cabrera & Cabrera, 2005 • Fong et al., 2011 • Kim & Ko, 2014
Récompenses intrinsèques et extrinsèques	<ul style="list-style-type: none"> • Cabrera & Cabrera, 2005 • Kim & Ko, 2014 • McDermott & O'Dell, 2002 • Sandhu et al., 2011

Tableau 2 : Leviers d'action favorisant le partage des connaissances entre individus dans les organisations

Il est possible d'agir sur les facteurs influençant le partage des connaissances en mettant en place des leviers d'action (tableau 2). Certains auteurs parlent de pratiques RH (Fong, Ooi, Tan, Lee, & Chong, 2011; Iqbal, Toulson & Tweed, 2015 ; Kim & Ko, 2014), tandis que d'autres préfèrent parler de « people management practices ». Ce terme est plus large que le premier puisqu'il touche à des aspects allant au-delà de la gestion du personnel traditionnelle (Cabrera & Cabrera, 2005). Notons que ce ne sont pas les pratiques à proprement parler qui permettent d'améliorer le partage des connaissances. Elles permettent plutôt d'instaurer une

culture de partage, qui, à son tour, améliore le partage des connaissances (Castenada & Toulson, 2013).

1. La conception du travail

Pour améliorer le partage des connaissances, certains auteurs proposent de redéfinir la conception du travail (Cabrera & Cabrera, 2005 ; Fong et al., 2011). Cet aspect vise surtout à repenser le mode de fonctionnement de l'organisation dans le but d'augmenter les fréquences d'interaction et d'améliorer les flux d'informations et de connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005).

Par exemple, le travail en équipe peut être utilisé pour améliorer le partage des connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005 ; Fong et al., 2011). En effet, le contexte de travail en équipe amène les membres du personnel à travailler ensemble et à collaborer, augmente les fréquences d'interaction et privilégie la communication en face-à-face. Plus exactement, il favorise la cohésion de groupe et facilite la création d'un climat de confiance (Cabrera & Cabrera, 2005 ; Goh, 2002).

Un climat de confiance peut également être instauré en impliquant les membres du personnel lors des prises de décisions. Privilégier l'approche bottom-up aux dépens de l'approche top-down et inclure l'ensemble des acteurs concernés dans les décisions procure une perception de justice et d'équité et permet de décentraliser le pouvoir (Cabrera & Cabrera, 2005).

Enfin, pour que les collaborateurs participent activement au partage des connaissances, il est envisageable d'instaurer, à tous les niveaux de l'organisation, des « ambassadeurs » du partage des connaissances. Ces ambassadeurs seraient en charge de promouvoir l'importance et les bienfaits du partage et accompagneraient et conseilleraient les travailleurs dans les activités de partage (Harvey, 2010).

2. La communication

La communication constitue un élément indispensable au partage des connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005). Elle doit être franche, ouverte et transparente et elle doit s'opérer dans les deux sens, c'est-à-dire qu'elle doit être à la fois ascendante et descendante (Cabrera & Cabrera, 2005 ; Riege, 2005).

Les membres du personnel doivent aussi être en mesure de se comprendre facilement. Pour cette raison, il est préférable de limiter les différences de langues entre les travailleurs

(Harvey, 20120). Aussi, un langage commun peut être créé pour éviter les incompréhensions ou malentendus entre les membres du personnel (Cabrera & Cabrera, 2005).

Les outils informatiques peuvent également être utilisés pour améliorer la communication (Riege, 2005). Cependant, ils ne doivent pas être utilisés aux dépens de la communication en face-à-face. Celle-ci est très importante puisqu'elle favorise les relations entre les travailleurs et améliore la confiance commune qui réside entre eux (Cabrera & Cabrera, 2005 ; Riege, 2005). Pour promouvoir la communication en face-à-face, Cabrera & Cabrera (2005) proposent d'organiser des événements informels, tels que des dîners entre collègues, des pauses café ou des activités sportives.

3. La formation et le développement

En vue d'augmenter le sentiment d'auto-efficacité des employés, des programmes de formations et de développement peuvent leur être proposés (Cabrera & Cabrera, 2005 ; Fong et al., 2011 ; Kim & Ko, 2014). Proposer un large panel de formations aide à développer leurs connaissances et leurs compétences et à renforcer leur confiance en soi. Pour être plus précis, ces formations améliorent leur satisfaction au travail et renforcent leur volonté de participer aux activités de partage (Cabrera & Cabrera, 2005).

Il existe plusieurs types de formation : formation polyvalente, formation en équipe, formation de compétences communicationnelles, etc. (Cabrera & Cabrera, 2005). Ces formations, et particulièrement les formations en équipe, servent entre autres à créer des liens et promouvoir le travail en équipe (Fong et al., 2011). Elles présentent plusieurs autres avantages, tels que l'amélioration des flux d'informations ou la création d'un langage commun (Cabrera & Cabrera, 2005). En outre, elles constituent une méthode simple et efficace pour expliquer l'importance du partage des connaissances et pour convaincre de son utilité et de son efficacité. Elles aident les travailleurs à comprendre la raison d'être des initiatives et leurs permettent de se familiariser avec les méthodes (Wong, 2005).

4. L'évaluation de la performance des employés

De toute évidence, évaluer la performance aide à reconnaître les efforts des employés et à mettre l'accent sur l'importance de partager (Cabrera & Cabrera, 2005 ; Fong et al., 2011 ; Kim & Ko, 2014). Pour ce faire, l'évaluation doit être destinée à mesurer l'implication des employés dans les activités de partage, à apprécier leur créativité et leur capacité d'innovation et à estimer la fréquence à laquelle le travail en équipe est exercé (Fong et al., 2011 ; Wong, 2005).

Pour qu'elle soit perçue de manière positive, l'évaluation doit viser l'amélioration des compétences plutôt que le contrôle. Pour être constructive, elle doit déboucher sur un feedback et doit être accompagnée d'objectifs clairs (Kim & Ko, 2014). Le feedback est un outil à ne pas négliger puisqu'il permet aux employés de prendre conscience de la valeur ajoutée de leurs connaissances et améliore leur perception d'auto-efficacité (Bock & Kim, 2002). En outre, pour qu'elle soit favorable, l'évaluation doit être de préférence basée sur les résultats du groupe, plutôt que sur ceux de l'individu. En effet, évaluer la performance individuelle peut engendrer une compétition néfaste entre les membres du personnel et peut affecter la collaboration (Cabrera & Cabrera, 2005).

5. Les récompenses intrinsèques et extrinsèques

Les récompenses sont des moyens très puissants permettant de mettre l'accent sur l'importance du partage des connaissances et d'encourager les membres du personnel à partager (Cabrera & Cabrera, 2005 ; Kim & Ko, 2014; McDermott & O'Dell, 2002 ; Sandhu et al., 2011). Rappelons que parmi les récompenses extrinsèques figurent les récompenses monétaires et non-monétaires ainsi que la réciprocité. Les récompenses intrinsèques comportent la reconnaissance et les perceptions d'auto-efficacité. Le système de récompense doit être juste et octroyé en fonction des connaissances effectivement partagées (Iqbal et al., 2015) et, tout comme l'évaluation, les récompenses basées sur la performance du groupe sont à privilégier (Cabrera & Cabrera, 2005).

Enfin, soulignons qu'en fonction des caractéristiques de l'organisation et des travailleurs, les récompenses ont un impact plus ou moins important sur la motivation. Par ailleurs, selon Cabrera & Cabrera (2005), les récompenses intrinsèques ont une incidence plus forte sur la motivation que les systèmes extrinsèques. En outre, les récompenses extrinsèques, et en particulier les monétaires, ne sont à utiliser que lorsqu'il n'existe pas d'autre alternative : elles ne sont efficaces que sur une courte période et peuvent être néfastes pour l'organisation et le partage des connaissances si elles sont inadaptées (Davenport et al., 1998).

Chapitre 5 : Synthèse du cadre théorique

Les définitions, concepts et théories mis en évidence dans cette première partie nous ont permis de construire un cadre conceptuel (figure 4), qui nous sert de base à nos explorations, analyses et interprétations.

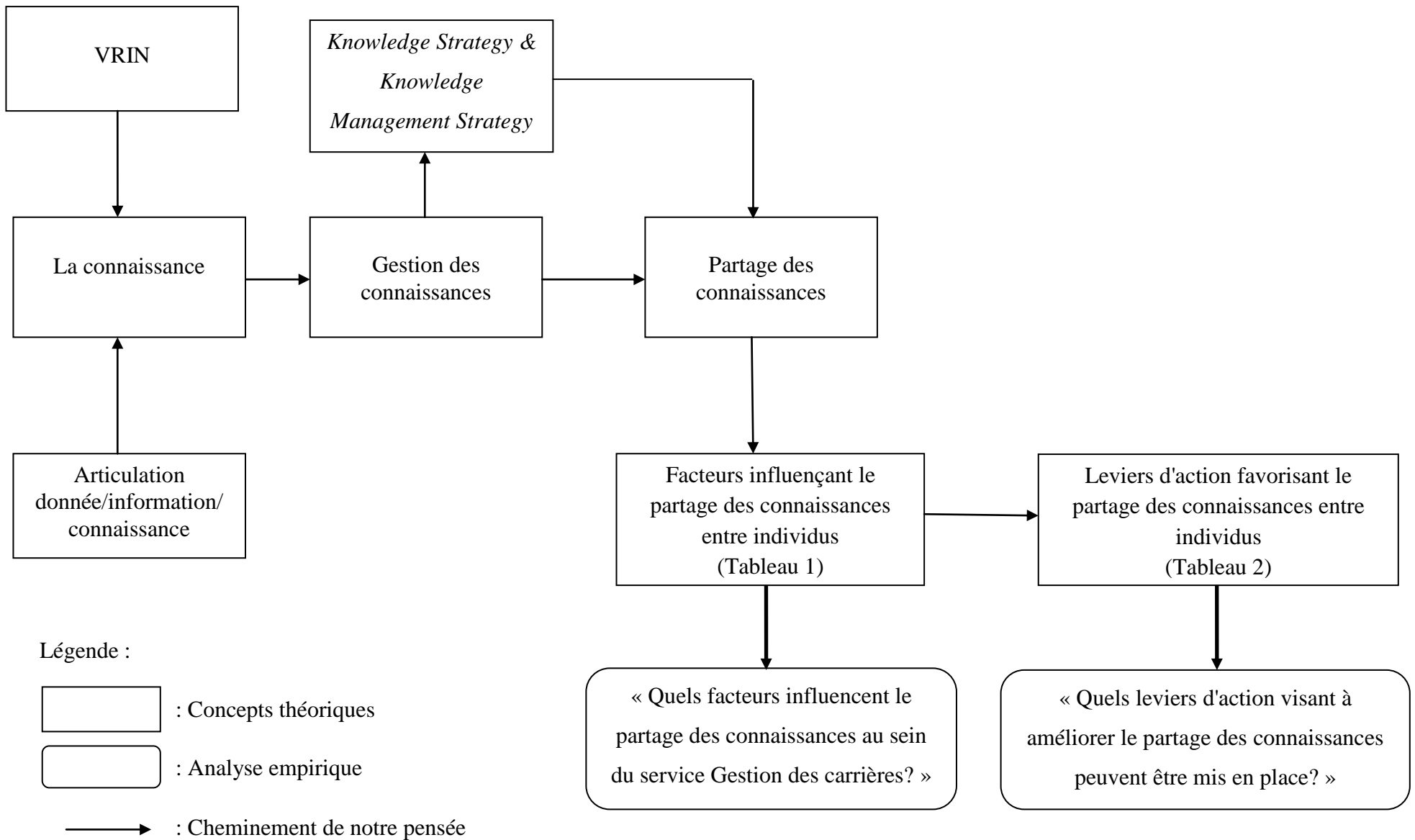
En premier lieu, nous avons d'abord vu qu'il est important de savoir faire la distinction entre les notions de donnée, information et connaissance. Ensuite, nous avons constaté que selon les

concepts de *Resource Based View* et *Knowledge Based Theory*, les connaissances sont des ressources indispensables pour la performance des organisations. Mais, pour avoir un réel impact, elles doivent posséder les caractéristiques du modèle VRIN.

La gestion des connaissances permet aux organisations de gérer et exploiter leurs ressources intellectuelles. Pour ce faire, elles définissent une *Knowledge Strategy* et une *Knowledge Management Strategy*. Ces stratégies déterminent quelles connaissances sont stratégiques pour l'organisation et comment ces connaissances sont gérées. Le partage des connaissances, quant à lui, est destiné à rendre les connaissances individuelles accessibles à tous, pour qu'elles soient assimilées et utilisées par l'ensemble des membres du personnel.

Nous avons également vu qu'il existe une série de facteurs susceptibles d'influencer le partage des connaissances entre les individus dans les organisations. Ces facteurs sont répartis selon trois dimensions. La dimension individuelle se rapporte à la motivation extrinsèque et intrinsèque des employés. La motivation extrinsèque peut être influencée par les récompenses monétaires, les récompenses non-monétaires et la réciprocité, tandis que la motivation intrinsèque peut être stimulée grâce à la reconnaissance et à la perception d'auto-efficacité. La dimension interpersonnelle comprend le climat de confiance, le pouvoir et le temps et la dimension organisationnelle est constituée de la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, le support organisationnel, le leadership et les outils technologiques.

Enfin, pour favoriser le partage des connaissances et créer une culture de partage des connaissances, les organisations peuvent mettre en place des leviers d'action. Ces leviers sont destinés à modifier et faire évoluer la conception du travail, la communication, la formation et le développement, l'évaluation de la performance des membres du personnel et les récompenses intrinsèques et extrinsèques.



Partie II : Objectifs et méthodologie

Chapitre 1 : Objectifs de la recherche

Rappelons que l'objectif de ce mémoire est d'améliorer le partage des connaissances au sein du service Gestion des carrières de la police fédérale. La particularité de ce service est qu'il a récemment subi une réorganisation qui a modifié sa structure et son fonctionnement. Depuis ce changement majeur, certains chefs estiment que le partage des connaissances ne se fait pas de manière optimale et ils aimeraient en comprendre les raisons pour pouvoir y remédier (Observation ; Discussion informelle).

Dans notre travail, nous étudions deux services de la police : le service Gestion des carrières et le Secrétariat social. Le service Gestion des carrières est le service dans lequel nous tentons d'améliorer le partage des connaissances. Nous étudions également le Secrétariat social parce qu'il présente approximativement la même structure et le même fonctionnement. De plus, il a subi, il y a quelques années déjà, une réorganisation similaire à celle du service Gestion des carrières. Il est donc intéressant de l'examiner afin de comprendre les méthodes et leviers d'action utilisés pour favoriser le partage des connaissances. Plus précisément, cette seconde analyse nous permet d'enrichir les recommandations formulées à la fin de notre mémoire.

L'analyse est divisée en deux grandes étapes. Tout d'abord, nous identifions les facteurs affectant le partage des connaissances dans le service Gestion des carrières. Ensuite, nous mettons en évidence les leviers d'action utilisés pour le favoriser dans chacun des deux services. Par la suite, nous proposons des solutions destinées à l'améliorer et à créer une culture de partage des connaissances dans le service Gestion des carrières.

Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche

Toute démarche de recherche scientifique doit être menée de manière rigoureuse et requiert une certaine méthode. En effet, elle doit « respecter certains principes généraux du travail scientifique » et doit « distinguer et mettre en œuvre de manière cohérente les différentes étapes de la démarche » (Quivy & Van Campenhoudt, 2006, p.15).

Selon Quivy & Van Campenhoudt (2006, pp.17-20), trois actes doivent être réalisés tout au long de la démarche scientifique. Le premier acte est la rupture. L'auteur doit rompre avec ses préjugés et stéréotypes afin d'être le plus objectif possible durant la recherche. La démarche doit ensuite se concrétiser lors du deuxième acte, la construction. Au cours de cet acte, un cadre théorique doit être construit, sur la base des recherches et travaux traitant le même sujet.

Enfin, la constatation constitue le troisième acte. Elle a pour but de valider les théories en se basant sur des informations concrètes. C'est grâce à ce dernier acte que la démarche pourra être qualifiée de scientifique.

Toujours selon Quivy et Van Campenhoudt (2006, pp.25-35), tout travail de recherche doit débiter par la formulation d'une question de départ claire, réaliste et pertinente. Définir cette question est fondamental puisqu'elle permet de fixer un premier fil conducteur à la recherche. Rappelons que la problématique de notre mémoire est : « Comment améliorer le partage des connaissances au sein du service Gestion des carrières? ». Pour répondre à cette problématique, nous allons tenter de répondre aux questions suivantes : « Quels facteurs influencent le partage des connaissances au sein du service Gestion des carrières? » et « Quels leviers d'action visant à améliorer le partage des connaissances peuvent être mis en place? ».

La première étape du travail de recherche était la phase d'exploration (Quivy & Van Campenhoudt, 2006, p.41). Pour réaliser au mieux cette première étape et trouver des ressources pertinentes, nous avons établi une liste de mots-clefs en lien avec notre domaine d'étude. Nous avons d'abord consulté les supports du cours de « Knowledge Management » suivi durant notre première année de master, ainsi que les diverses références bibliographiques qui y étaient présentées (de Viron, 2015). Ensuite, à l'aide de la liste de mots-clefs, et grâce aux multiples bases de données mises à disposition par l'Université Catholique de Louvain, nous avons cherché d'autres références. Pour chacune des références consultée, une grille de lecture ainsi qu'un résumé ont été rédigés. Ce travail préliminaire a permis de mettre en évidence les idées énoncées dans chacune des références et de les comparer (Quivy & Van Campenhoudt, 2006).

Pour achever cette première étape, deux entretiens exploratoires ont été menés dans l'objectif d'élargir, compléter et rectifier le champ d'investigation des lectures préalables (Quivy & Van Campenhoudt, 2006, p.58). À cet effet, nous avons rencontré la directrice de la communication de la police fédérale. Après nous avoir expliqué les moyens utilisés pour communiquer avec les différents publics cibles, elle nous a fait part des défis culturels auxquels l'organisation policière doit faire face. Nous avons également rencontré deux collaboratrices de la police de la navigation. Cette rencontre nous a permis de prendre conscience des enjeux liés au partage des connaissances auxquels les collaborateurs de la police doivent faire face et de comprendre comment ces enjeux sont actuellement surmontés.

Cette étape d'exploration nous a permis de poser un cadre conceptuel qui servira de base à l'exploration, l'analyse et l'interprétation (figure 4). Celui-ci reprend l'ensemble des concepts, théories et modèles utilisés pour réaliser notre recherche et définir notre modèle d'analyse (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2010 ; Quivy & Van Campenhoudt, 2006). Ce modèle « constitue le prolongement naturel de la problématique en articulant sous une forme opérationnelle les repères et les pistes qui seront finalement retenus pour présider au travail d'observation et d'analyse » (Quivy & Van Campenhoudt, 2006, p.138).

Notre recherche consiste en une étude de cas et peut se définir comme « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin⁸, cité dans Gavard-Perret et al., 2010, p.181). En effet, pour effectuer notre recherche, nous nous sommes plongés dans l'organisation et avons participé à ses activités pendant plusieurs mois, ce qui nous a permis d'analyser la situation dans son contexte réel. Par ailleurs, pour procéder à l'analyse, nous avons exploité plusieurs sources de données : des documents, des entretiens et des observations⁹.

Tout d'abord, notre stage de trois mois au sein de la cellule « Knowledge Management » de la police fédérale nous a permis de faire une observation participante. Durant ce stage, nous avons endossé un double rôle : nous assumions à la fois le rôle de professionnel, en tant que stagiaire, et le rôle d'observateur. Travailler aux côtés des collaborateurs de la police fédérale et participer à leurs activités nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'organisation, sa culture et ses codes comportementaux (Gavard-Perret et al., 2010). Au cours de ce stage, nous avons participé à plusieurs discussions informelles avec les collaborateurs de la cellule. Ces discussions nous ont apporté des éléments utiles à notre analyse.

Cependant, la récolte de données des deux services analysés s'est faite par observation indirecte. En effet, nous n'avons pas pris part aux activités des services étudiés et les données ont été collectées par l'intermédiaire des personnes travaillant dans les services, via des entretiens et des documents (Quivy & Van Campenhoudt, 2006). Pour nous aider à comprendre le service Gestion des carrières, monsieur Borry nous a donné un document décrivant sa structure et son fonctionnement. Pour nous familiariser avec le Secrétariat social,

⁸ Yin, R. K. (1993). *Case Study Research, Design and Methods*. Newbury Park : Sage Publication.

⁹ Annexe 1 : Sources de l'étude de cas

nous avons consulté les documents mis à disposition sur son site internet. Notons également qu'avant le début de notre stage, nous avons fait des recherches sur internet et consulté des mémoires d'anciens étudiants afin de nous familiariser avec l'organisation policière, ses missions, son fonctionnement et sa structure. La première semaine de notre stage, nous avons également reçu des documents fournis aux nouveaux collaborateurs de la police. Ces documents complétaient nos recherches préalables. Par ailleurs, nous avons reçu des documents relatifs à la cellule « Knowledge Management », à son fonctionnement et à ses activités.

Enfin, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de collaborateurs des deux services étudiés. Ces entretiens avaient un double objectif : ils visaient à identifier les facteurs ayant une influence sur le partage des connaissances dans le service Gestion des carrières et cherchaient à mettre en évidence les leviers d'action favorisant le partage des connaissances déjà en place dans le Secrétariat social et le service Gestion des carrières.

À cet effet, nous avons rencontré sept personnes du service Gestion des carrières (tableau 3) : le chef de bureau de la cellule Expertise et six personnes de l'équipe Gestion des carrières, soit la chef de section et cinq gestionnaires de dossiers. Afin de collecter des résultats les plus représentatifs possibles, nous avons interviewé trois gestionnaires de dossiers francophones et deux néerlandophones. En effet, néerlandophones et francophones ne pensent et ne réagissent pas de la même façon et il semblait intéressant de recueillir les deux points de vue (Personne 6, lignes 53-54).

Nom de la personne	Unité	Statut	Langue
Frédéric Walckiers	Centre d'Expertise	Chef de bureau	Francophone
Véronique Lorent	Gestion des carrières	Chef de section	Francophone
Laetitia Vanderschueren	Gestion des carrières	Gestionnaire de dossiers	Francophone
Natacha De Cock	Gestion des carrières	Gestionnaire de dossiers	Francophone
Catherine Casteleyn	Gestion des carrières	Gestionnaire de dossiers	Francophone
Annelies Colpaert	Gestion des carrières	Gestionnaire de dossiers	Néerlandophone
Winde Vanderberghen	Gestion des carrières	Gestionnaire de dossiers	Néerlandophone

Tableau 3 : Interlocuteurs du service Gestion des carrières

Dans le Secrétariat social, nous avons rencontré deux collaborateurs (tableau 4).

Nom de la personne	Equipe	Statut	Langue
Emmanuel Helpens	Directeur	Directeur	Francophone
Dieter Devos	Centre de coordination - Centre de connaissances et d'Expertise	Chef de bureau	Néerlandophone

Tableau 4 : Interlocuteurs du Secrétariat social

Pour mener ces entretiens, nous avons élaboré au préalable des guides d'entretien, à partir du cadre conceptuel (figure 4) construit dans la première partie de notre mémoire. Comme les entretiens réalisés ne poursuivaient pas tous le même objectif, nous avons préparé des guides d'entretien en fonction de nos interlocuteurs. Les rencontres avec les chefs de bureau¹⁰ du service Gestion des carrières étaient destinées à comprendre le fonctionnement du service et mettre en exergue les leviers d'action utilisés pour favoriser le partage des connaissances. Les entretiens avec les gestionnaires de dossiers¹¹ visaient à identifier les facteurs influençant le partage des connaissances et les leviers d'action utilisés. Enfin, les rencontres avec les collaborateurs du Secrétariat social¹² cherchaient à identifier les leviers d'action utilisés et s'efforçaient à dresser un état des lieux des initiatives entreprises pour partager les connaissances dans le service. Notons cependant que le directeur, qui n'était entré en fonction que depuis cinq semaines lorsque nous l'avons rencontré, n'était de ce fait pas en mesure de répondre à l'intégralité de nos questions. Les entretiens ont tous duré entre trente et soixante minutes. Afin de faciliter l'analyse, ils ont été enregistrés puis retranscrits. Notons qu'à cause d'un problème technique, nous n'avons pas su retranscrire deux de nos entretiens. Nous les avons donc analysés sur la base de nos notes.

Une fois les données recueillies, nous avons procédé à l'analyse. Cette étape vise à vérifier si les résultats obtenus correspondent aux résultats attendus. Nous avons privilégié l'analyse de contenu, et plus particulièrement l'analyse par thématique. Pour ce faire, des extraits des retranscriptions ont été classés en fonction des thématiques abordées durant les différents entretiens¹³ à l'aide de l'outil Atlas-TI. Les thématiques correspondent aux concepts, facteurs et leviers d'action repris dans notre modèle d'analyse (Quivy & Van Campenhoudt, 2006).

À la fin de notre travail, sur la base des résultats de notre analyse, nous proposons des recommandations visant à améliorer le partage des connaissances au sein du service Gestion des carrières.

¹⁰ Annexe 2: Guide d'entretien des chefs de bureau

¹¹ Annexe 3: Guide d'entretien des gestionnaires de dossier

¹² Annexe 4: Guide d'entretien du Secrétariat social

¹³ Annexes 5 et 6: Classement par thématique des entretiens

Partie III : Recherche empirique

Chapitre 1 : Présentation de la police belge

Durant les années 80 et 90, de nombreux événements marquants, tels que les Cellules Communistes Combattantes, les tueries du Brabant Wallon ou encore l'affaire Dutroux ont mis en lumière le mauvais fonctionnement et la mauvaise coordination des services de police. Suite à ces événements, les huit partis démocratiques ont décidé de repenser et réformer le fonctionnement de la police belge. Le 7 décembre 1998, l'accord « Octopus » est signé. Il prévoit un service de police intégrée, structuré à deux niveaux : la police fédérale et la police locale (Police fédérale, 2016). Les deux niveaux de police travaillent de manière autonome et dépendent d'autorités distinctes. Cependant, ces deux niveaux complémentaires travaillent en étroite collaboration afin d'assurer la sécurité et la qualité de vie des citoyens (police fédérale, 2007).

La police fédérale dépend de l'autorité du ministre de l'Intérieur et du ministre de la Justice. Elle est dirigée par un commissariat général, avec à sa tête la commissaire générale Catherine de Bolle¹⁴. Dans l'objectif d'assurer des missions spécialisées de police administrative et judiciaire ainsi que des missions d'appui sur l'ensemble du territoire belge, le commissariat général gère et coordonne trois directions générales :

- La direction générale de la police administrative (DGA) : elle prend en charge les missions de police administrative, grâce à des unités spécialisées, telles que la police de la route, la police de la navigation, la police aéronautique, la police des chemins de fer, l'appui aérien ou encore l'appui canin.
- La direction générale de la police judiciaire (DGJ) : elle exerce des missions de police judiciaire dans la criminalité supra locale. Elle intervient surtout lorsqu'une approche spécialisée est nécessaire.
- La direction générale de la gestion des ressources et de l'information (DGR) : elle gère les moyens non-opérationnels de la police fédérale, tels que le personnel ou les moyens financiers et matériels. Elle assure également le bon fonctionnement de la police intégrée (Police, 2016).

¹⁴ Annexe : Organigramme de la police fédérale

Il est important de noter que la police fédérale a subi en 2014 une optimisation dans le but d'améliorer l'efficacité et la transparence de ses activités et de réaliser des économies d'échelles supplémentaires. La DGA et la DGJ n'ont subi que quelques réorganisations mineures. En revanche, la direction générale de l'appui et de la gestion (DGS) a disparu au profit de la DGR. Cette nouvelle direction se veut transversale et comporte quatre départements : la direction du personnel (P), la direction de la logistique (L), la direction de l'information policière et des technologies de l'information et de la communication (I) et la direction des finances (F). Pour abrégé, ces quatre départements sont couramment nommés PLIF (Milquet, 2014).

La police locale compte 189 zones de police, réparties sur l'ensemble du territoire. Elle assume l'ensemble des missions de police de base, judiciaire ou administrative, dans ses propres zones de police. Sept tâches de base doivent donc être assurées : « travail de quartier, accueil, intervention, assistance policière aux victimes, recherche locale, maintien de l'ordre et sécurité routière » (Police, 2016). Les zones de police, dirigées par un chef de corps, peuvent être mono ou pluri-communales, et dépendent donc d'un ou plusieurs bourgmestres (Police fédérale, 2016).

Chapitre 2 : La gestion des connaissances au sein de la police fédérale

1. La cellule Knowledge Management

La cellule « Knowledge Management » (KM) intervient en appui de la Direction du Personnel (DRP), au sein d'une sous-section de la direction de la formation. Elle a été créée en 2008, suite au Plan National de Sécurité (PNS) de 2008-2011 stipulant le besoin de « mettre progressivement en place un modèle de Knowledge Management afin de gérer les connaissances et expertises des services de la police intégrée » (Police intégrée, 2008, p.55).

Dans ce plan, trois objectifs principaux sont formulés :

- « Valider les connaissances et expertises qui répondent le mieux à la mission, vision, valeurs et objectifs stratégiques de la police.
- Mettre en place un système global de gestion des connaissances et faire la promotion d'une culture qui contribue au développement, à la formalisation et au partage des connaissances policières.

- Développer un ‘knowledge management center’ pour, entre autres, développer, animer et exploiter des réseaux d'experts ainsi que toute initiative en matière de bonnes pratiques. » (Police intégrée, 2008, p.56).

À la même période, monsieur Borry et son équipe ont rencontré, dans l'ensemble du pays, 34 zones de police sur les 195 existantes. Ces rencontres ont permis d'établir un état des lieux des principaux problèmes liés au partage des connaissances dans l'ensemble de la police intégrée. Quatre problèmes majeurs ont alors retenu leur attention :

- Bien que l'information soit disponible, elle n'est pas centralisée à un seul endroit et est parfois très difficile à trouver.
- L'absence d'un langage commun entre les différentes entités de la police intégrée mène parfois à certaines incompréhensions et à des problèmes de communications.
- L'expertise est compliquée à repérer et les collaborateurs mettent parfois du temps à la trouver.
- Un manque d'échange d'informations et d'expériences entre les zones de police se fait ressentir.

Sur la base des objectifs du PNS et des problèmes relevés, les collaborateurs de la cellule KM ont développé un « modèle KM ». Celui-ci s'inspire du modèle proposé par le professeur Pendleton (Pendleton, 2005) et constitue la *Knowledge Strategy* de la police (Zack, 1999). Il contient les cinq axes suivants¹⁵ :

- Valoriser les connaissances : pour sensibiliser et faire prendre conscience au personnel de l'importance de partager des connaissances.
- Identifier les connaissances : pour identifier et classifier les domaines de connaissances critiques de l'organisation policière, et mettre en évidence ceux qui manquent à la police intégrée.
- Favoriser le partage et l'échange des connaissances : apporter les outils et les moyens nécessaires au partage optimal des connaissances.
- Accéder aux connaissances : fournir des outils permettant d'avoir facilement accès aux connaissances et à l'expertise de la police.

¹⁵ Annexe : Modèle KM

- Organiser la connaissance : identifier l'ensemble des réseaux existants, et les soutenir dans le but de les faire évoluer vers le statut de communauté de pratique

2. Différents projets déjà initiés

Depuis sa création, la cellule KM a entrepris de nombreux projets et initiatives en vue de répondre aux objectifs fixés par le PNS et le « modèle KM ». Ces initiatives forment la *Knowledge Management Strategy* et visent principalement à améliorer la gestion et le partage des connaissances au sein de l'organisation policière :

- Info Legis : il s'agit d'une publication reprenant les nouveautés législatives de manière synthétisée et compréhensible. Elle concerne surtout les policiers de terrain, qui n'ont pas toujours le temps de suivre les évolutions de la législation. Elle est diffusée régulièrement, par courrier électronique.
- Formations : la cellule KM a proposé en 2008-2009 deux formations. La première formation était consacrée à la recherche documentaire, et la deuxième avait pour objectif de présenter le partage des connaissances. Cette dernière donnait les principes de base du partage des connaissances et fournissait aux participants les outils nécessaires pour développer des projets de gestion et de partage des savoirs au sein de leur service.
- CD-Rom d'explications pour la recherche d'informations : destiné aux aspirants inspecteurs, ce CD-Rom explique comment effectuer une recherche documentaire, et comment évaluer des sources.
- Cartographie des connaissances : pour répondre au deuxième axe du « modèle KM », une cartographie des connaissances a été réalisée. Cette représentation visuelle identifie et classe l'ensemble des domaines et sous-domaines de connaissances détenus par la police et cherche à établir un langage commun.
- Enquête des domaines critiques de connaissances : en se basant de la cartographie des connaissances, la cellule KM a tenté d'identifier les domaines de connaissances critiques de la police, c'est-à-dire les connaissances qui sont indispensables pour assurer la continuité et le bon fonctionnement de l'organisation (Ermine, 2010). Identifier ce type de connaissances permet à l'organisation de réagir de manière appropriée et de mettre en place des outils adaptés destinés à les capitaliser.
- Inventaire des réseaux existants : un état des lieux des différents réseaux existants, formels et informels, a été établi. Au total, cent trente réseaux ont été identifiés.

- Communautés de pratique et centres d'expertise : les communautés de pratiques constituent un des plus gros projets de la cellule KM. Sur la base de l'inventaire des réseaux, la cellule KM en a fait évoluer certains en communautés de pratiques ou en centres d'expertise. Ces communautés cherchent à attirer l'attention sur l'existence de réseaux, à favoriser la collaboration et à valoriser l'expertise détenue par les collaborateurs de la police intégrée.
- Mémo : afin de limiter la perte de connaissances liée aux départs à la retraite, la cellule KM a mis à disposition un outil destiné à capitaliser les connaissances explicites des employés proches de la retraite. Cet outil, inspiré de celui élaboré par le SPF P&O (Service Public Fédéral Personnel & Organisation), répertorie les tâches réalisées par un collaborateur donné, ainsi que les outils, contacts et procédures nécessaires pour les exécuter.
- Plateforme collaborative : un test a été réalisé, dans le but de vérifier la pertinence d'un outil collaboratif pour le partage des connaissances. Sur la base de ce test, un cahier des charges reprenant des besoins et des leçons tirées a pu être élaboré.
- Sensibilisation au partage des connaissances : différents documents et publications ont été diffusés dans des documents internes, afin de faire connaître la cellule KM et les projets qu'elle a initiés. Par exemple, des publications sur les communautés de pratique, sur l'importance de partager les connaissances ou encore sur le mémo ont été rédigées (Comité permanent de contrôle des services de police [Comité P], 2015).

Chapitre 3 : Le Service Gestion des carrières

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre terrain d'étude, le service Gestion des carrières. Nous exposons d'abord sa structure et son mode de fonctionnement. Puis, la réorganisation qu'elle a récemment subie, ainsi que les changements que cela implique sont également décrits.

1. Présentation

Le service Gestion des carrières dépend de la Direction du personnel et est divisé en deux sections principales¹⁶ : la section Gestion des carrières et la section Missions de police intégrée. Chacune de ces deux sections est chargée de missions bien spécifiques. D'un côté, la section Gestion des carrières assume la gestion des dossiers relatifs à la carrière des

¹⁶ Annexe : Organigramme du Service Gestion de carrières

collaborateurs de la police fédérale. Par exemple, ce service rédige les contrats de travail, autorise les interruptions de carrière ou les congés maladie, ou finalise les licenciements ou les départs à la pension. De l'autre côté, la section de missions de police intégrée intervient en soutien à la police intégrée et prend en charge toute une série de tâches liées à la mobilité interne, à l'octroi de titres honorifiques, ou encore à la gestion des abonnements de transport en commun (Direction du personnel [DRP], 2015).

Dans le cadre de notre mémoire, nous nous concentrons uniquement sur le partage des connaissances au sein de l'équipe de gestion des carrières, et entre cette équipe et la cellule Expertise. Autrement dit, nous ne nous intéressons pas à la section de missions de police intégrée.

La section de gestion des carrières se divise en deux bureaux¹⁷ : un bureau s'occupant du personnel déconcentré, et un bureau pour le personnel central. Le bureau en charge de la gestion du personnel des entités déconcentrées se divise en trois cellules, selon les trois régions du territoire belge, tandis que le bureau central est divisé selon les trois directions générales de la police fédérale. À la tête de chacun des deux bureaux, un chef de bureau et un ou deux adjoints soutiennent et contrôlent les gestionnaires de dossiers.

En appui des deux sections, une cellule expertise intervient. Cette cellule est responsable du transfert des connaissances et travaille sur l'amélioration et l'uniformisation des procédures et des processus. Elle soutient et aide les gestionnaires de dossiers dans la réalisation de leurs tâches et les accompagne en proposant des outils et des formations. Par ailleurs, elle les informe des changements dans la législation, et les aide à s'y adapter. Bien que cela ne soit pas encore le cas à l'heure actuelle, la cellule expertise ambitionne une position transversale par rapport aux deux sections. De plus, pour garantir un bon fonctionnement et une bonne coordination dans le service, un Secrétariat et un bureau Administration & Ressources interviennent (DRP, 2015).

2. La réorganisation

Le service Gestion des carrières, anciennement appelé Direction de la Mobilité et de la Gestion des Carrières, a vu le jour en novembre 2015 suite à une réorganisation. En effet, au vu de l'optimisation subie par la police fédérale en 2014, l'ancienne direction a jugé bon de modifier la structure et le fonctionnement du service (DRP, 2015).

¹⁷ Annexe : Organigramme de la section Gestion des carrières

La volonté de réorganiser le service provient d'une prise de conscience du manque d'optimisation et d'uniformisation des activités. En effet, l'ancien mode de fonctionnement était tel que des experts étaient en charge de dossiers à thématiques bien spécifiques. Ils ne traitaient qu'un seul type de dossier (par exemple, contrat de travail, octroi de congé maladie, départ à la pension), et qu'un seul type de collaborateur (par exemple, opérationnel ou Calog, c'est-à-dire le personnel civil). Ce mode de fonctionnement entraînait parfois des incohérences dans les décisions, puisque les gestionnaires de dossier n'avaient aucune vue sur le reste de la carrière des collaborateurs.

Depuis la réorganisation, la gestion des dossiers se fait de manière plus individualisée. Les gestionnaires de dossiers gèrent tous les aspects liés à la gestion de la carrière. Cela leur permet d'avoir une meilleure vision de l'ensemble de la carrière des membres du personnel, et de donner des conseils individualisés et adaptés à leur interlocuteur. La réorganisation a aussi permis au service de se décharger de certaines de ces missions, en les transférant vers la composante médicale de la direction du personnel (DRP, 2015).

Une des principales difficultés liée à cette réorganisation est que les gestionnaires de dossiers doivent maintenant prendre en charge des aspects qu'ils n'avaient pas l'habitude de traiter auparavant. Ils ne possèdent donc plus toutes les connaissances requises pour assumer leurs tâches et ils doivent réapprendre la quasi-totalité de leur travail.

Chapitre 4 : Le Secrétariat social

Rappelons que le Secrétariat social servira de base pour la formulation de recommandations. Dans cette partie, nous réalisons une brève présentation du service.

Le Secrétariat social (SSGPI) assure la gestion du traitement salarial des membres du personnel de la police intégrée. Il fournit à ses clients les documents et outputs nécessaires au traitement pécuniaire, tels que les déclarations sociales et fiscales, les fiches de salaire, la comptabilité et les paiements. De plus, il apporte un soutien juridique et fournit conseils, informations, formations et appuis (Secrétariat Social de la police intégrée [SSGPI], 2014b).

Les clients du SSGPI sont principalement les personnes en charge de ou impliquées dans la gestion du personnel de la police intégrée. Pour les zones de police, cela concerne les chefs de corps, les responsables du personnel et les comptables spéciaux des zones de police, ainsi que les autorités de tutelle, tels que les bourgmestres, les membres du conseil communal ou les

gouverneurs de provinces. Pour ce qui est de la police fédérale, cela concerne surtout ses directions (Secrétariat Social de la police intégrée [SSGPI], 2014a).

Comme on peut le voir sur l'organigramme¹⁸ (SSGPI, 2014a), le Secrétariat social est composé de cinq satellites, déconcentrés sur le territoire en fonction de la zone géographique dont ils s'occupent¹⁹. Les satellites²⁰ sont gérés par un responsable de satellite, secondé par des chefs. Le responsable de satellite est en charge du fonctionnement général du satellite. Les chefs assurent le bon fonctionnement de leur cellule et sont le premier point de contact des gestionnaires de dossiers. En général, un chef supervise trois ou quatre gestionnaires. Les satellites sont le point de contact des clients du SSGPI. Ils prennent en charge les dossiers pécuniaires des collaborateurs de la police fédérale et des zones de police. Grâce à cette déconcentration, les satellites sont plus proches des zones de police, ce qui leur permet de répondre plus facilement à leurs attentes et à leurs besoins (SSGPI, 2013 ; SSGPI, 2014a). Jusque fin 2015, il existait un satellite fédéral, qui s'occupait uniquement de la gestion des dossiers des collaborateurs de la police fédérale. La suppression de ce satellite visait à « uniformiser la gestion des dossiers et l'offre de service proposée » (Corradin, 2015, p.6). Depuis début 2016, les dossiers des collaborateurs de la police fédérale sont répartis dans les cinq satellites (Corradin, 2015).

Les cinq satellites sont encadrés et soutenus par un Centre de coordination, qui a pour but « de prévoir un appui optimal dans l'organisation des relations et des dossiers au sens le plus large du terme » (Secrétariat Social de la police intégrée [SSGPI], 2011, p.50). Le Centre de coordination²¹ est composé de cinq bureaux, chacun assumant des tâches et des responsabilités bien définies :

- Communication : ce bureau est composé de trois personnes et est responsable d'« apporter la transparence de l'information et de la connaissance [de] rendre l'information accessible à chacun [et d'] adapter l'information aux différents publics cibles » (SSPGI, 2014, p.29). Il est donc en charge de faire circuler l'information et les connaissances au sein du Secrétariat social, mais aussi vers les clients. Pour ce faire, il tient à jour les différents canaux de communications utilisés par le service. C'est

¹⁸ Annexe : Organigramme du Secrétariat social

¹⁹ Annexe : Localisation des satellites

²⁰ Annexe : Organigramme des satellites

²¹ Annexe : Organigramme Centre de coordination

également ce bureau qui est responsable des traductions en néerlandais ou en français de chacun des documents diffusés.

- Connaissances et expertise (KCE) : ce bureau, principalement composé de juristes, garantit la diffusion d'informations de qualité. Il vulgarise les règles statutaires et les textes juridiques, et il veille à ce que les nouvelles règles soient accessibles et comprises par tous. Par ailleurs, il est en charge du transfert des connaissances. Il organise notamment des formations « sur mesure ».
- Rapportage : ce bureau s'occupe principalement de l'élaboration de statistiques, établies après chaque « run salarial », c'est-à-dire après que les salaires mensuels soient calculés. Il fournit aussi rapports et fichiers personnalisés sur demande.
- Contentieux : ce bureau est responsable de la gestion des dossiers contentieux, tels que les saisies sur salaires, les médiations de dettes ou les cessions de rémunération. Ces dossiers sont assez spécifiques et délicats, et sont donc confiés à ce bureau qui ne gère que des cas exceptionnels.
- Appui opérationnel (AOS) : ce bureau se concentre sur la gestion salariale pure et simple, et a pour mission de donner les instructions de travail, de répondre aux éventuelles questions des satellites et de régler les problèmes et les erreurs du moteur salarial, l'application de traitement de salaire. (SSGPI, 2014a ; SSGPI, 2014b)

Notons que cette structure n'existe que depuis 2010. À cette date, les différents satellites ont été formés et le Centre de coordination a été créé en vue d'assurer le partage des connaissances et de l'information entre les différentes entités. Il permet surtout d'assurer une homogénéité et cohérence dans les informations véhiculées aux satellites. Par la suite, les satellites ont été progressivement décentralisés dans les provinces (Personne 10, lignes 1006-1010).

Partie IV : Analyse des données collectées

Dans cette partie, nous analysons les données collectées. Nous relevons d'abord les perceptions de nos interlocuteurs quant aux connaissances et au partage des connaissances. Ensuite, nous analysons les facteurs influençant le partage des connaissances au sein du service Gestion des carrières. Enfin, nous étudions et confrontons les leviers d'action utilisés dans le service Gestion des carrières et dans le Secrétariat social pour favoriser le partage des connaissances.

Chapitre 1 : La représentation du partage des connaissances des membres du personnel de la police

1. Résultats

Nous avons demandé aux gestionnaires de dossiers ce qu'était, selon eux, le partage des connaissances. Selon trois des gestionnaires de dossiers, le partage des connaissances vise principalement à tenir informé des nouveautés et des changements (Personne 1, lignes 65-67 ; Personne 3, ligne 76 ; Personne 5, ligne 99). Cela implique de « donner l'information le plus vite » (Personne 3, lignes 76-77) pour que « chaque personne [soit] au courant de tout ce qu'il faut savoir pour bien faire son travail » (Personne 5, lignes 99-100). Une personne ajoute que le plus important est de savoir vers qui se tourner pour avoir accès à l'information ou poser des questions (Personne 5, ligne 102). Pour ces personnes, le partage des connaissances est capital pour l'image du service. Il est opéré dans un souci de continuité, pour offrir un service de qualité aux collaborateurs de la police fédérale (Personne 1, ligne 379 ; Personne 5, ligne 101). Pour une autre, le partage des connaissances se fait lorsqu'une personne expérimentée fait part de ses connaissances à une personne moins expérimentée (Personne 4, lignes 88-92). La dernière gestionnaire interrogée avait l'air désespérée devant cette question et a déclaré que le partage des connaissances se fait surtout lorsqu'un gestionnaire ne possède pas suffisamment de connaissances pour traiter un dossier. Dans ce cas-là, il faut travailler ensemble pour être en mesure de le finaliser (Personne 2, lignes 73-75).

Lorsque nous avons rencontré le directeur du Secrétariat social, celui-ci nous a confié ne pas très bien comprendre la raison de notre venue. Selon lui, le transfert de connaissances ne s'opère que lorsqu'un senior s'approche de l'âge de la retraite. Il sert à capitaliser ses connaissances pour qu'elles ne soient pas perdues, mais aussi à former les nouveaux collaborateurs du service (Personne 10, lignes 991-1000).

2. Interprétation

Le concept de partage des connaissances ne semble pas toujours très bien compris par les collaborateurs de la police. Le directeur du Secrétariat social ne semble pas comprendre l'importance de partager les connaissances au quotidien. Il confond les concepts de partage et de transfert des connaissances et semble considérer que les connaissances se partagent uniquement lorsqu'une personne quitte ou arrive dans l'organisation. Une gestionnaire confond aussi les concepts de partage et de transfert des connaissances, puisque selon elle, le partage des connaissances s'opère lorsqu'une personne expérimentée fait part de ses connaissances à une autre personne. Or, cette définition correspond à celle du transfert des connaissances.

Selon trois autres gestionnaires du service Gestion des carrières, le partage des connaissances suppose de véhiculer l'information et de la rendre accessible à tous. Les gestionnaires semblent avoir des difficultés à différencier l'information et la connaissance puisqu'elles utilisent les termes sans faire de distinction entre les deux. Nous pouvons donc nous demander comment les collaborateurs de la police peuvent partager leurs connaissances s'ils ne savent pas ce que cela représente réellement.

Chapitre 2 : Les facteurs influençant le partage des connaissances

1. La dimension personnelle

1.1 Motivation extrinsèque

1.1.1 Résultats

Dans le service Gestion des carrières, les gestionnaires de dossier ne reçoivent pas de récompenses monétaires en contrepartie de leur performance ou de leur contribution. D'ailleurs, au sein de la police fédérale, de telles récompenses ne sont jamais octroyées. Il a déjà été relevé par une mémorante que les récompenses financières sont contre-productives et qu'elles peuvent amener des effets pervers. Selon les dirigeants de l'organisation policière, la participation aux activités de partage et de transfert doit être volontaire et ne doit en aucun cas être incitée à l'aide de la rémunération (Marcq, 2012).

En ce qui concerne les récompenses non-monétaires, une gestionnaire admet avoir choisi de travailler à la police pour la stabilité d'emploi et les possibilités d'évolution qu'offre l'organisation (Personne 1, lignes 549-552). Aucun autre interlocuteur n'a mentionné être motivé par ces éléments. Cependant, notons que la police décerne parfois des récompenses

aux collaborateurs qui se démarquent dans leur travail. Par exemple, monsieur Borry a reçu un award en 2013 pour la cartographie des connaissances qu'il a développée avec son équipe (Levêque, 2013 ; Observation).

Enfin, notons que pour trois des gestionnaires de dossiers rencontrés, partager les connaissances est une nécessité et est surtout opéré pour être capable de finaliser les dossiers (Personne 1, lignes 554-555 ; Personne 3, lignes 571-572 ; Personne 4, lignes 582-583). Elles ne partagent donc pas dans le but d'en recevoir en retour, mais plutôt parce qu'elles sont obligées de le faire (Personne 1, lignes 555-556 ; Personne 3, ligne 564-579). Trois gestionnaires ajoutent que le partage des connaissances est un échange mutuel, qui se fait dans les deux sens (Personne 2, ligne 559-560 ; Personne 3, lignes 580-581 ; Personne 6, ligne 855). Elles savent qu'en partageant, il y aura automatiquement un retour et qu'elles pourront toujours poser des questions aux personnes qu'elles ont aidées. Cependant, ce n'est pas ce retour qui les pousse à partager (Personne 2, ligne 552 ; Personne 3, lignes 571-572).

1.1.2 Interprétation

Sans aucun doute, les récompenses monétaires n'entrent pas dans la logique de gestion de la police fédérale. Les employés ne reçoivent pas de récompenses monétaires et celles-ci ne constituent pas un facteur de motivation de partage des connaissances.

En revanche, les entreprises publiques, dont la police fait partie, sont connues pour offrir une stabilité d'emploi et des possibilités d'évolution correctes. Dans de telles structures, les travailleurs peuvent progresser dans leur carrière et recevoir plus de responsabilités en fonction de leurs performances et de leurs résultats au travail. Ces éléments sont ceux qui ont poussé une gestionnaire à travailler au sein de l'institution policière. Les possibilités d'évolution ne la motivent pas à partager mais elles l'incitent très certainement à s'investir dans son travail et à faire des efforts. En d'autres mots, les récompenses non-monétaires ne semblent pas motiver les employés du service Gestion des carrières à partager leurs connaissances. En revanche, elles peuvent constituer, pour certains, un facteur de motivation dans le travail au quotidien.

Les gestionnaires partagent surtout par nécessité, pour être en mesure de faire leur travail. Le partage des connaissances est donc bien un échange mutuel et il semblerait qu'un système gagnant-gagnant se soit instauré de lui-même entre les gestionnaires. Celles-ci savent qu'elles recevront des connaissances en échange de celles qu'elles partagent, mais ce n'est pas le fait d'en recevoir qui les motive à partager. Autrement dit, le partage des connaissances est basé

sur le principe de réciprocité, mais il ne constitue pas un facteur de motivation de partage important.

En conclusion, la motivation extrinsèque ne motive pas les gestionnaires de dossiers à partager leurs connaissances.

1.2 Motivation intrinsèque

1.2.1 Résultats

En ce qui concerne la reconnaissance, trois gestionnaires nous ont confié être motivées par la reconnaissance dont elles bénéficient lorsqu'elles partagent. L'une d'elles a expliqué parfois recevoir « un mot de sympathie » de la part de ses chefs et être remerciée pour le travail qu'elle fournit. Pour elle, cela est très motivant (Personne 2, lignes 585-587). Une autre sent que ses efforts sont perçus par ses chefs et qu'ils sont contents du travail qu'elle fournit (Personne 3, lignes 617-619). La troisième perçoit que ses connaissances aident ses collègues et ressent que cette aide est appréciée. Cela la motive de voir que ses collègues lui en sont reconnaissants (Personne 5, lignes 594-595).

Une autre en revanche pense que le partage des connaissances ne se fait que par nécessité. Elle ne partage donc pas ses connaissances dans le but de percevoir de la reconnaissance de la part de ses chefs ou collègues. Pour elle, c'est presque prétentieux de vouloir retirer quelque chose en échange des connaissances partagées (Personne 4, lignes 588-590). La dernière ne s'est pas réellement exprimée sur cette dimension, mais a tout de même confié faire le maximum pour aider les autres (Personne 1, ligne 555).

Pour ce qui est des perceptions d'auto-efficacité, deux gestionnaires disent apprécier le fait que leurs connaissances soient valorisées lorsqu'elles partagent (Personne 3, ligne 624 ; Personne 5, ligne 591). L'une d'elles dispose de connaissances poussées dans certains domaines et aide régulièrement la cellule Expertise à réaliser des fiches. Elle trouve cela très motivant de voir que ses connaissances sont valorisées et qu'elles permettent aux autres de faire leur travail correctement (Personne 3, lignes 620-625). L'autre confirme que savoir que ses connaissances sont utiles aux autres et que cela les aide dans leur travail est plaisant (Personne 5, lignes 595-596).

Trois gestionnaires disent aussi partager pour maintenir la continuité du service. Par exemple, une gestionnaire de dossiers a participé à l'élaboration d'un plan d'étapes, destiné à sensibiliser les gestionnaires et à les informer de l'existence de certains types de dossiers. Ainsi, lorsqu'ils

rencontrent un dossier de ce type pour la première fois, ils savent ce qu'ils doivent faire et vers qui se tourner pour demander de l'aide (Personne 1, lignes 604-609). Une autre dit partager pour assurer une continuité dans les matières qu'elle gérait auparavant. Il s'agit pour elle d'une petite satisfaction personnelle que de savoir que le service continue à fonctionner comme il le faut (Personne 2, lignes 613-617). Finalement, selon une troisième, avec la réorganisation, les gestionnaires ne maîtrisent pas tous l'intégralité des procédures. Le travail n'est pas toujours fait dans sa totalité et des erreurs nuisent parfois au travail de plusieurs années. Selon elle, en partageant et expliquant aux gestionnaires les procédures à suivre, le travail qu'elle a effectué par le passé conserve son utilité et continue à être valorisé (Personne 3, lignes 634-661).

1.2.2 Interprétation

Trois des gestionnaires rencontrées disent apprécier la reconnaissance dont elles bénéficient lorsqu'elles partagent leurs connaissances et être motivées par leurs chefs qui les félicitent pour leur travail. Les gestionnaires sont aussi conscientes qu'en partageant leurs connaissances, elles assurent la continuité du service et que leurs connaissances sont utiles à leurs collègues. Ces éléments semblent aussi les motiver à partager.

En conclusion, même si le facteur reconnaissance ne motive qu'une partie des gestionnaires, il semble tout de même avoir un impact positif sur le partage des connaissances. Les perceptions d'auto-efficacité semblent également jouer un rôle dans le partage des connaissances et motivent les gestionnaires à partager. En d'autres mots, la motivation intrinsèque favorise le partage des connaissances dans l'équipe Gestion des carrières.

2. La dimension interpersonnelle

2.1 Confiance

2.1.1 Résultats

Toutes les gestionnaires rencontrées disent entretenir de très bonnes relations avec leurs collègues et déclarent que l'ambiance au sein de leur équipe est généralement bonne (Personne 1, lignes 317-318 ; Personne 2, ligne 331 ; Personne 3, ligne 332; Personne 4, ligne 336; Personne 5, ligne 345). Deux gestionnaires ajoutent que la collaboration est très bonne (Personne 3, lignes 333-334 ; Personne 4, ligne 339). En effet, pour surmonter plus facilement les difficultés liées à la réorganisation, les gestionnaires ont décidé de se serrer les coudes et de s'entraider (Personne 1, ligne 318 ; Personne 4, ligne 343). Par exemple, ils essaient au maximum de répondre aux questions de leurs collègues et n'hésitent pas à prendre en charge

les dossiers des absents (Personne 1, lignes 318-319). Ces propos nous ont été confirmés par Émilie Fastres, une collaboratrice de la cellule KM, lors d'une discussion informelle.

Selon deux gestionnaires, un climat de confiance et un respect mutuel règnent dans le service. En effet, il est possible de poser des questions sans craindre d'être jugé par les autres (Personne 1, lignes 319-320 ; Personne 5, lignes 351-352). Ces deux mêmes gestionnaires nous ont cependant confié que l'ambiance n'était pas toujours bonne dans toutes les équipes (Personne 1, lignes 321-323 ; Personne 5, ligne 352). Selon l'une d'elles, des tensions émergent de temps en temps. Ces conflits se manifestent majoritairement dans les cellules constituées de personnes à forte personnalité (Personne 1, lignes 321-325). L'autre travaille à mi-temps. Pour elle, n'être au travail que quelques heures par jour contribue à la bonne ambiance. Ses horaires lui permettent de jouir d'un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle et grâce à cela, elle se sent plus épanouie dans son travail. Elle n'est de ce fait pas surprise que certains collaborateurs ressentent des frustrations à force de travailler de longues journées et que ces frustrations engendrent des conflits qui détériorent l'ambiance générale (Personne 5, lignes 345-339).

2.1.2 Interprétation

Bien que des conflits émergent de temps en temps, les relations entre les gestionnaires sont bonnes et un climat de confiance réside dans le service. Par ailleurs, les gestionnaires s'entraident, collaborent et interagissent aisément entre eux. Nous pouvons donc conclure que le facteur climat n'affecte pas le partage des connaissances dans le service Gestion des carrières.

2.2 Pouvoir

2.2.1 Résultats

Deux gestionnaires rencontrées disent ne pas ressentir le besoin de garder les connaissances pour elles. Une gestionnaire nous a par exemple dit : « Moi je pense au niveau de l'organisation, je ne suis pas égoïste. Je ne vais pas garder les informations chez moi pour avoir un peu de pouvoir, et pour me sentir dans une position forte parce que je sais que moi j'ai l'info et que d'autres ne l'ont pas » (Personne 1, lignes 380-383). Une autre dit : « je [ne] suis pas une personne qui garde tout pour elle pour avoir une position spécifique » (Personne 5, lignes 399-400).

Ces deux questionnaires dévoilent aussi que certaines personnes du service sont parfois réticentes à partager (Personne 1, ligne 368; Personne 5, ligne 412). Selon elles, cette réticence s'observe chez une minorité de personnes (Personne 1, ligne 368; Personne 5, ligne 412) et est liée à l'âge et à la personnalité (Personne 1, ligne 374 ; Personne 5, ligne 414). Ces personnes ne souhaitent pas partager pour occuper une position de pouvoir et devenir indispensables (Personne 5, ligne 399). De plus, ne pas partager leurs connaissances leur permet d'acquérir une certaine autonomie dans leur travail car les chefs ne savent pas ce qu'ils font et ne peuvent donc pas les contrôler (Personne 1, lignes 365-366). En outre, certains refusent de partager leurs connaissances parce qu'ils ne veulent pas changer leur routine (Personne 5, lignes 419-421) et parce que les matières qu'ils traitaient avant la réorganisation, c'était « leur petit bébé » (Personne 1, ligne 363).

Les autres déclarent ne jamais avoir été confrontées à une personne refusant de partager ou de répondre à une question (Personne 2, ligne 388; Personne 3, lignes 388-389 ; Personne 4, lignes 391).

2.2.2 Interprétation

Les personnes rencontrées disent ne pas ressentir le besoin, ni l'envie de garder leurs connaissances pour elles-mêmes. Mais, bien que cela ne soit pas un phénomène généralisé, certaines personnes refusent tout de même de partager. Cette réticence s'observe surtout chez les plus âgés et n'est pas forcément liée à la volonté d'occuper une position de pouvoir. Elle est aussi liée à la résistance au changement et au fait que ces personnes ne veulent pas modifier leurs habitudes et leur façon de travailler.

En conclusion, le pouvoir ne constitue pas un frein majeur au partage des connaissances dans le service Gestion des carrières.

2.3 Temps

2.3.1 Résultats

Toutes les questionnaires rencontrées affirment poser des questions à leurs collègues ou à leurs chefs dès qu'elles en ont besoin (Personne 1, ligne 424; Personne 2, ligne 329-330; Personne 3, lignes 457-458; Personne 4, ligne 471; Personne 5, lignes 477-479). Selon une questionnaire, les questionnaires du service sont surchargés et ne peuvent pas se permettre de consacrer beaucoup de temps au partage. Le partage des connaissances est très variable et se fait au cas par cas, en fonction des demandes et des dossiers qui arrivent quotidiennement (Personne 3, lignes 448-

458). En revanche, Emilie Fastres nous a expliqué qu'à cause de leur charge de travail importante, les gestionnaires manquaient de temps pour partager, et que ce manque de temps engendrait un certain stress (Discussion informelle).

Pour les gestionnaires, les réunions constituent un moment dédié au partage (Personne 1, ligne 426 ; Personne 2, lignes 439-440 ; Personne 3, lignes 459-460 ; Personne 4, lignes 473-475 ; Personne 5, ligne 483). Ces réunions sont organisées par la chef de section et ont lieu chaque semaine (Personne 6, ligne 495). Elles visent surtout à véhiculer de l'information ayant un impact général, qui concerne la majorité des collaborateurs (Personne 2, lignes 439-440 ; Personne 5, ligne 490). Pour une personne rencontrée, ces réunions sont surtout utiles aux chefs (Personne 4, ligne 474). Pour les autres, les réunions constituent aussi un moment de parole et d'échange puisque les gestionnaires ont la possibilité de poser des questions et de partager de l'information qu'ils estiment pertinente (Personne 1, lignes 429, 437-438 ; Personne 2, ligne 443; Personne 3, ligne 464 ; Personne 5, ligne 490; Personne 6, lignes 506-507). Ces réunions sont reçues de manière positive par les gestionnaires, qui considèrent que c'est une bonne chose, et que c'est « le meilleur moyen pour communiquer » (Personne 3, ligne 469) et « pour faire passer l'information » (Personne 3, ligne 470). À chaque réunion, un collaborateur de la cellule Expertise est également présent. Il répond aux questions des gestionnaires et les informe de l'état d'avancement des outils et documents qu'ils élaborent (Personne 5, ligne 493; Personne 6, lignes 515-519).

Enfin, seule une gestionnaire a mentionné les formations lorsque nous avons demandé s'il y avait des plages horaires dédiées au partage (Personne 5, ligne 490). Pourtant, bien qu'elles ne soient dispensées que depuis peu de temps, ces formations constituent pour les chefs un moment important dédié au partage (Personne 6, ligne 504).

2.3.2 Interprétation

Pour la plupart des gestionnaires de dossiers, le seul moment dédié au partage des connaissances est la réunion hebdomadaire. Pourtant, tous disent que ces réunions servent à partager de l'information et à poser des questions. Il semble donc qu'il ne s'agisse pas d'un partage de connaissances à proprement parler, mais bien d'un partage d'informations. Les formations constituent aussi un moment de partage, mais les gestionnaires ne le mentionnent pas spontanément. Le reste du temps, les gestionnaires disent poser leurs questions à leurs chefs ou collègues dès que le besoin se présente. Le partage des connaissances semble donc généralement se faire de manière spontanée. Pourtant, Emilie Fastres nous infirme ces propos,

puisque selon elle, les gestionnaires n'ont pas le temps de partager à cause de leur charge de travail.

En conclusion, les données que nous avons collectées se contredisent. Mais, comme les gestionnaires semblent débordés et comme les réunions servent principalement à partager de l'information, il semblerait que les gestionnaires ne disposent pas de suffisamment de temps pour partager. En d'autres mots, le facteur temps semble constituer un enjeu pour le partage des connaissances.

3. La dimension organisationnelle

3.1 Culture organisationnelle

3.1.1 Résultats

Il a déjà été relevé à plusieurs reprises que la culture organisationnelle constitue un frein au partage des connaissances au sein de l'institution policière (Comité P, 2015 ; Marcq, 2012). Pourtant, la plupart des gestionnaires de dossiers disent que le partage des connaissances est quelque chose de logique, et que cela se fait naturellement et automatiquement (Personne 2, ligne 105 ; Personne 3, lignes 562, 567, 577 ; Personne 5, ligne 407). Selon une personne rencontrée, la réorganisation a rendu le partage des connaissances nécessaire et aujourd'hui, ils partagent bien plus qu'avant la réorganisation (Personne 3, lignes 109-110). Pour une autre, les gestionnaires se forment les uns les autres pour être capables de faire leur travail et cela fonctionne bien (Personne 6, lignes 848-856).

Une personne rencontrée pense néanmoins que la culture constitue un problème dans le service Gestion des carrières. Selon cette personne, les gestionnaires ne souhaitent pas partager et apprendre de nouvelles connaissances pour éviter les problèmes et pour se décharger au maximum de leur charge de travail (Personne 7, lignes 116-127).

3.1.2 Interprétation

Plusieurs gestionnaires de dossiers disent qu'il est logique de partager. Leur chef nous confirme qu'ils partagent pour être en mesure de finaliser leurs dossiers. Pourtant, un de nos interlocuteurs émet des doutes quant à la culture du service. Il considère qu'elle constitue un frein au partage puisque les gestionnaires évitent de partager leurs connaissances et d'en apprendre de nouvelles.

En conclusion, les visions de nos interlocuteurs divergent. Néanmoins, les gestionnaires partagent plus qu'avant la réorganisation et celle-ci semble leur avoir fait prendre conscience

de la nécessité de partager. En d'autres mots, la réorganisation a contribué à la création d'une culture de partage des connaissances et la culture organisationnelle ne constitue pas un frein majeur au partage des connaissances dans le service Gestion des carrières.

3.2 Structure organisationnelle

3.2.1 Résultats

La hiérarchie du service est plus développée depuis la réorganisation (Personne 1, ligne 126; Personne 4, lignes 140-141; Personne 5, ligne 143). Avant, deux chefs supervisaient les gestionnaires de dossiers : un chef de bureau et le directeur du service (Personne 5, ligne 144). Aujourd'hui, les gestionnaires rapportent à trois niveaux hiérarchiques : le chef de bureau et ses adjoints, le chef de section et le directeur du service (Personne 5, ligne 144-145; DRP, 2015).

Les gestionnaires ne sont généralement en contact qu'avec leur chef direct ou ses adjoints (Personne 2, lignes 134-135), mais, selon trois d'entre eux, les chefs des niveaux supérieurs restent accessibles et il leur arrive parfois de les consulter (Personne 1, lignes 131-133; Personne 3, lignes 137-139; Personne 4, lignes 222-224). Cependant, une gestionnaire estime que cette structure complique l'échange des informations et que celles-ci sont plus facilement filtrées (Personne 4, lignes 805-807).

3.2.2 Interprétation

Selon la théorie, une hiérarchie développée et bureaucratique entrave le partage des connaissances. Cela se confirme dans la pratique puisqu'une personne considère que l'information circule moins bien à cause du nombre élevé de niveaux hiérarchiques. Cependant, même si les gestionnaires ont très peu de contacts avec eux, les supérieurs ne sont pas inaccessibles. La communication verticale, c'est-à-dire entre les niveaux hiérarchiques, semble s'opérer sans trop de difficultés et les gestionnaires estiment qu'il est facile d'interagir avec leurs supérieurs. En conclusion, la structure organisationnelle peut constituer un frein au partage des connaissances dans le service Gestion des carrières, mais cela reste marginal.

3.3 Leadership

3.3.1 Résultats

Selon une gestionnaires, les chefs leur ont toujours dit que « leur porte est toujours ouverte pour poser des questions » (Personne 3, ligne 217). Deux autres personnes le confirment et ajoutent qu'ils sont généralement disponibles pour les aider (Personne 4, lignes 222-226;

Personne 5, lignes 231-232). Une autre encore confirme qu'ils restent accessibles et disponibles, malgré qu'ils soient fort occupés (Personne 1, lignes 164-165).

Cependant, certains gestionnaires ne se sentent pas suffisamment soutenus par leurs responsables, dans le sens où, parce qu'ils ne maîtrisent pas toute la matière, leurs chefs directs ne sont « pas forcément à la hauteur pour répondre [aux] questions » (Personne 1, lignes 174-175). Normalement, les gestionnaires posent leurs questions à leur chef ou à ses adjoints, qui doivent trouver la réponse et ensuite la leur relayer (Personne 2, lignes 180-183). Cependant, les adjoints ne sont pas toujours en mesure de répondre parce qu'ils ne connaissent pas toute la matière (Personne 1, lignes 170-171; Personne 2, lignes 183-188; Personne 3, lignes 193-196). Recevoir une réponse peut prendre du temps et cela ralentit les gestionnaires dans leur travail. C'est pourquoi, pour aller plus vite, elles préfèrent parfois poser leur question directement à un autre chef ou à la cellule Expertise. Elles le font surtout pour une question de rapidité et d'efficacité (Personne 1, lignes 175-178; Personne 3, lignes 199-211). Une des gestionnaires nous a cependant confié que ce n'était peut-être pas la meilleure chose à faire. Les adjoints doivent apprendre la nouvelle matière et c'est en recherchant les réponses par eux-mêmes qu'ils pourront s'améliorer (Personne 3, lignes 211-212).

Enfin, notons que la chef de section a déclaré que parmi les quatre chefs directs et adjoints des gestionnaires, une personne travaillait à mi-temps, une en 4/5èmes et une autre était absente depuis plusieurs semaines (Personne 6, lignes 973-975). Par ailleurs, selon le chef de bureau, il y a un réel problème en ce qui concerne l'encadrement des équipes de gestionnaires. Les chefs et adjoints sont souvent absents et ne prennent pas suffisamment en charge les gestionnaires. Pour ces raisons, les gestionnaires sont laissés à eux-mêmes et doivent souvent se débrouiller seuls (Personnel 7, lignes 243-249).

3.3.2 Interprétation

Il y a un contraste entre les réponses des gestionnaires et celles des chefs. En effet, même si les chefs directs ne sont pas toujours capables de répondre aux questions, les gestionnaires disent se sentir suffisamment soutenus par leur hiérarchie directe. Selon eux, ils peuvent les solliciter dès qu'ils en ont besoin et ils semblent satisfaits du soutien dont ils bénéficient. Au contraire, les chefs rencontrés affirment que les chefs directs sont souvent absents et qu'ils ne soutiennent pas suffisamment les gestionnaires. Nous pouvons donc nous demander comment les chefs directs peuvent soutenir les gestionnaires s'ils sont peu présents. Ceci est clairement

contradictoire et ce contraste ne nous permet pas de tirer de conclusion claire quant à ce facteur.

3.4 Support organisationnel

3.4.1 Résultats

Selon plusieurs gestionnaires de dossiers, les niveaux hiérarchiques supérieurs ne sont pas inaccessibles (Personne 1, ligne 164 ; Personne 4, lignes 228-230). Les gestionnaires peuvent facilement se tourner vers eux pour leur poser des questions complexes, qui se rapportent à leurs compétences (Personne 1, ligne 174 ; Personne 3, lignes 215-216; Personne 4, lignes 223-224).

Cependant, selon une autre personne rencontrée, certains chefs ne sont pas toujours disponibles pour répondre aux questions. Lorsque les gestionnaires leur posent des questions, ils ont tendance à les renvoyer vers d'autres personnes lorsqu'ils ne connaissent pas la réponse, parce qu'ils ne veulent pas faire l'effort de trouver la réponse (Personne 7, lignes 250-254).

3.4.2 Interprétation

Là encore, il y a une contradiction entre les propos de nos interlocuteurs. Selon certains les gestionnaires, ils peuvent facilement se tourner vers les niveaux hiérarchiques les plus élevés, mais selon un autre, certains chefs ne cherchent pas toujours à aider les membres du personnel. De nouveau, il nous est difficile de tirer une conclusion claire et de déterminer si oui ou non le support organisationnel constitue un frein au partage des connaissances.

3.5 Outils informatiques

3.5.1 Résultats

Les outils informatiques mis à la disposition des collaborateurs du service Gestion des carrières ont suscité beaucoup réactions durant nos entretiens. Presque tous les gestionnaires rencontrés ont déclaré que les moyens informatiques laissent à désirer et ne sont pas adaptés (Personne 1, ligne 256; Personne 5, ligne 283; Personne 6, ligne 305). Selon trois de ces personnes, ils sont vieux, lents et peu opérationnels et ils tombent régulièrement en panne, ce qui représente une perte de temps considérable (Personne 1, ligne 260 ; Personne 5, ligne 300 ; Personne 6, lignes 304-306).

À l'heure actuelle, les documents et les informations internes au service sont relayés sur un disque dur partagé (appelé « G ») accessible par tous les collaborateurs (Personne 1, ligne 269; Personne 3, ligne 831-832; Personne 5, ligne 298). Les gestionnaires peuvent y retrouver

les fiches explicatives rédigées par la cellule Expertise ou les diapositives projetées durant les formations (Personne 1, ligne 259 ; Personne 4, ligne 281). Une des gestionnaires trouve cependant cet outil peu adapté. Pour elle, les documents disponibles ne sont pas toujours fiables et leur sécurité n'est pas garantie puisque n'importe qui peut les modifier. De plus, le disque dur est surchargé et en est devenu très lent (Personne 5, lignes 300-301).

Le service utilise la plateforme Portal pour transmettre des documents aux membres du personnel de la police fédérale. Cette plateforme intranet, accessible par l'ensemble des collaborateurs de la police, est surtout utilisée par les directions pour communiquer et véhiculer de l'information (Personne 4, ligne 278 ; Personne 5, ligne 289). Cependant, selon une gestionnaire, cette plateforme n'est pas suffisamment fonctionnelle et intuitive. Par exemple, la plateforme ne permet pas d'effectuer une recherche par mot-clef. Pour cette raison, les collaborateurs de la police fédérale ont des difficultés à retrouver les documents, et ils contactent régulièrement les gestionnaires pour qu'ils les guident dans la plateforme (Personne 5, lignes 293-295).

3.5.2 Interprétation

Les outils technologiques mis à disposition dans le service Gestion des carrières sont insuffisants, inadaptés et inefficaces et les personnes rencontrées sont d'accord sur ce point. En effet, leur utilisation n'est ni simple, ni intuitive et les fonctionnalités sont très sommaires : les outils ne permettent pas aux collaborateurs de communiquer ni de partager de l'information et des documents aisément. Ces outils peu performants et lents font perdre du temps aux gestionnaires, qui mettent plus de temps qu'il ne le faudrait pour traiter leurs dossiers. En conclusion, les outils constituent incontestablement un frein au partage des connaissances dans le service Gestion des carrières.

4. Conclusion

Dans cette partie, nous faisons une brève synthèse des résultats de l'analyse des données. Les résultats sont repris dans le tableau 5.

Concernant la dimension individuelle, la motivation intrinsèque joue un rôle plus important que la motivation extrinsèque sur le partage des connaissances. En effet, les récompenses monétaires, non-monétaires et la réciprocité ne constituent pas des facteurs de motivation importants pour les gestionnaires, alors que la reconnaissance et les perceptions d'auto-efficacité les motivent à partager.

En ce qui concerne la dimension interpersonnelle, les facteurs pouvoir et confiance n'entravent pas le partage des connaissances. Seul le facteur temps constitue un enjeu.

Enfin, la dimension organisationnelle est affectée uniquement par la structure organisationnelle et les outils technologiques. La culture organisationnelle n'a pas d'impact majeur sur le partage des connaissances dans le service organisationnel. Enfin, en raison des grosses divergences dans les données collectées, nous n'avons pas pu tirer de conclusion claire quant au support organisationnel et le leadership.

	Facteur	Est un enjeu	N'est pas un enjeu	Pas de conclusion
Dimension individuelle	Motivation extrinsèque		X	
	Motivation intrinsèque	X		
Dimension interpersonnelle	Confiance		X	
	Pouvoir		X	
	Temps	X		
Dimension organisationnelle	Culture organisationnelle		X	
	Structure organisationnelle	X		
	Support organisationnel			X
	Leadership			X
	Outils technologiques	X		

Tableau 5 : Résultats des facteurs influençant le partage des connaissances entre les collaborateurs du service Gestion des carrières

Chapitre 3 : Leviers d'action favorisant le partage des connaissances entre individus

1. La conception du travail

1.1 Résultats du service Gestion des carrières

L'unité de Gestion des carrières est divisée en six petites cellules, composées de quatre ou cinq personnes (DRP, 2015). La plupart des équipes sont mixtes, en ce sens qu'elles comportent au moins une personne qui, avant la réorganisation, s'occupait des opérationnels et au moins une qui s'occupait du personnel civil (Personne 4, lignes 744-748). Les gestionnaires ne travaillent généralement qu'avec les personnes de leur équipe et ne se tournent que très

rarement vers des personnes externes pour les interroger (Personne 3, lignes 198-201; Personne 4, lignes 735-739).

Les gestionnaires de dossier ne sont généralement pas consultés lors de prises de décisions (Personne 2, ligne 685 ; Personne 3, ligne 694; Personne 4, ligne 725; Personne 5, ligne 750). Cependant, les idées ou les décisions leur sont généralement communiquées durant les réunions hebdomadaires. À ce moment là, ils peuvent donner leur avis, formuler des suggestions et attirer l'attention sur des éléments importants (Personne 1, lignes 680-682; Personne 5, ligne 235). Pour une des gestionnaires, cette prise de parole leur permet d'assurer une adéquation entre les décisions et les réalités de terrain dont les chefs n'ont pas toujours conscience (Personne 5, lignes 236-237). Cependant, bien que les chefs soient ouverts aux commentaires, deux personnes émettent des doutes sur le fait que leur avis soit réellement pris en compte (Personne 4, lignes 733-734; Personne 5, ligne 241).

Dans le service Gestion des carrières, la cellule Expertise est en charge du partage des connaissances et des informations à l'ensemble des gestionnaires (Personne 7, ligne 59).

1.2 Résultats du Secrétariat social

Les équipes de gestionnaires dans les satellites ainsi que les bureaux du Centre de coordination sont divisés en petites cellules, généralement composées de quatre ou cinq personnes (SSGPI, 2014a ; Observation personnelle lors d'une visite des bureaux du Centre de coordination).

Seuls le directeur et les chefs de satellites sont impliqués dans les prises de décisions importantes. Les collaborateurs et les gestionnaires de dossiers ne sont donc pas directement consultés, mais les chefs de satellites et les chefs de bureaux les consultent et écoutent leurs avis durant les réunions (Personne 8, lignes 1032-1035).

Le bureau Connaissances et expertise du Centre de coordination « garantit la qualité de l'information, assure la diffusion des connaissances [...], assure le transfert des connaissances et la rédaction de réponses sur des dossiers spécifiques » (SSGPI, 2014a, p.33).

1.3 Interprétation des résultats

Dans les deux services, les membres du personnel sont répartis en petites équipes. Cette répartition a très probablement favorisé la collaboration et la coopération et le découpage a renforcé la cohésion de groupe et l'entraide. Toutefois, cette répartition semble limiter le partage des connaissances dans le service Gestion des carrières. En effet, les gestionnaires se

limitent la plupart du temps à poser des questions aux gestionnaires de leur équipe et ne se tournent pratiquement jamais vers un gestionnaire externe. Le partage est donc limité et les gestionnaires passent très probablement à côté des informations et des connaissances importantes. Cependant, le découpage en équipes mixtes laisse penser que les gestionnaires sont généralement en mesure de trouver les réponses à leurs questions et n'ont donc pas besoin pas d'aller chercher des connaissances en dehors de leur équipe.

Le pouvoir est fortement centralisé dans les deux services. En effet, les gestionnaires et les collaborateurs n'ont pas réellement leur mot à dire lors de prises de décisions. Les décisions sont notifiées pendant les réunions, et les gestionnaires peuvent s'exprimer à ce moment là, mais leur avis n'est généralement pas pris en compte. Ceci peut créer un sentiment d'injustice, ce qui n'est pas favorable au partage des connaissances.

La cellule Expertise et le bureau Connaissances et expertise endossent tous les deux le rôle d'ambassadeur du partage des connaissances dans chacun des services. En effet, ils sont tous les deux responsable de véhiculer et partager les informations et les connaissances avec les collaborateurs du service, et proposent des aides et des outils pour que le partage se fasse dans les meilleures conditions possibles.

2. La communication

2.1 Résultats du service Gestion des carrières

La communication entre les personnes du service se fait généralement en face-à-face (Personne 2, ligne 274 ; Personne 3, ligne 277 ; Personne 4, ligne 97 ; Personne 5, ligne 810). L'e-mail et le téléphone sont utilisés pour communiquer avec des personnes externes au service (Personne 2, lignes 271-273; Personne 3, ligne 276; Personne 5, ligne 812).

Les informations sont aussi communiquées lors des réunions hebdomadaires. Ces réunions sont préférées à l'e-mail parce que les informations changent rapidement et l'e-mail ne permet pas de passer l'information assez rapidement. De plus, les collaborateurs reçoivent chaque jour une grosse quantité d'e-mails et les informations s'y retrouvent rapidement noyées (Personne 5, lignes 485-490 ; Personne 6, lignes 488-495, 499-506). Rappelons également que la cellule Expertise utilise un dossier partagé pour distribuer les documents.

Selon les gestionnaires, la langue ne constitue généralement pas une barrière à la communication. La plupart des cellules sont composées de personnes bilingues et les collaborateurs arrivent généralement à communiquer et à se comprendre (Personne 1, lignes

787-789 ; Personne 2, ligne 795 ; Personne 3, lignes 797-798; Personne 4, ligne 809). Une gestionnaire a toutefois relevé un problème de langue dans une équipe (Personne 1, lignes 790-794). En outre, une gestionnaire francophone nous a confié avoir des difficultés à échanger avec ses chefs néerlandophones. Ils ne connaissent pas suffisamment bien le français et ne sont donc pas toujours en mesure de corriger ses dossiers (Personne 3, ligne 800).

2.2 Résultats du Secrétariat social

Le Centre de coordination organise une réunion avec les chefs de satellites toutes les deux semaines. Ces réunions permettent d'expliquer les nouveautés et de partager les informations importantes. Les chefs de satellites peuvent également poser leurs questions et faire part de leurs problèmes (Personne 9, lignes 1048-1054). En dehors de ces réunions, la communication entre les satellites et le Centre de coordination se fait par e-mail ou par téléphone (Personne 8, ligne 1037 ; Personne 9, ligne 1052).

En fonction du public cible, le Secrétariat social utilise des canaux de diffusion différents pour transmettre les informations et les connaissances. Les deux principaux canaux de diffusion sont le site internet et la plateforme Alfresco. Le site internet est principalement destiné aux externes du SSGPI : il constitue un instrument de travail pour les clients et une source d'information pour les membres du personnel de la police intégrée. Sur ce site, de multiples informations sont reprises sous différentes formes. Par exemple, on peut y retrouver les nouveautés législatives, une FAQ (Foire Aux Questions) ou des formulaires (SSGPI, 2014a ; Personne 9, lignes 1067-1068). Alfresco est un système de gestion documentaire accessible uniquement aux collaborateurs internes au service. Cette plateforme simplifie la diffusion des informations et reprend l'ensemble des informations et documents susceptibles d'aider les satellites et les bureaux du Centre de coordination à exécuter leurs tâches (SSGPI, 2014a ; Personne 8, lignes 1008-1012). C'est le bureau Communication du Centre de coordination qui est en charge de diffuser et mettre à jour les informations sur le site internet et sur Alfresco (Personne 8, lignes 1014-1015, Personne 9, ligne 1056). Le mail est aussi utilisé pour communiquer avec les collaborateurs internes au service. Il ne s'agit pas non plus de l'outil de prédilection en raison du flot important qui arrive chaque jour (Personne 9, ligne 1055).

Enfin, le problème de la langue ne se fait pas ressentir dans les satellites puisqu'ils ne comportent que des néerlandophones ou que des francophones en fonction de la zone géographique. Dans le Centre de coordination, la langue ne semble pas trop poser de problèmes non plus. En effet, la plupart des collaborateurs sont bilingues et arrivent à

communiquer entre eux (Observation personnelle lors d'une visite des bureaux du Centre de coordination).

2.3 Interprétation des résultats

Dans les deux services, les collaborateurs communiquent principalement en face-à-face, ce qui favorise la communication et le partage des connaissances. En revanche, contrairement au service Gestion des carrières, le SSGPI dispose de canaux de communication adaptés et efficaces pour partager de l'information et des connaissances. L'absence d'outils appropriés dans le service Gestion des carrières entrave la communication : des évolutions sont nécessaires.

Dans les deux services, les réunions promeuvent le partage des connaissances. Elles favorisent la communication verticale, améliorent les relations entre les niveaux hiérarchiques et contribuent à la création d'un climat de confiance.

Finalement, soulignons que la langue ne constitue pas un enjeu dans les deux services et l'environnement bilingue ne paraît pas affecter le partage des connaissances, dans la mesure où les collaborateurs réussissent à échanger et communiquer sans trop de difficulté.

3. La formation et le développement

3.1 Résultats du service Gestion des carrières

Depuis peu, la cellule Expertise propose des modules de formations. Elles viennent tout juste de commencer, et « c'était nécessaire » (Personne 3, ligne 828). Ces formations ont été développées à partir d'une liste de besoins établie par les gestionnaires de dossiers et visent à expliquer la marche à suivre pour remplir certains formulaires. Pour ne pas submerger les gestionnaires de dossiers avec une grosse quantité de nouvelle matière, les séances sont de courte durée. Elles sont dispensées en fonction d'un programme à raison de deux fois par semaine et comportent principalement de petits exercices pratiques. Ces formations répondent à une volonté des gestionnaires de dossiers qui demandent qu'on leur montre concrètement ce qu'ils doivent faire lorsqu'ils sont face à un nouveau dossier (Personne 6, lignes 891-904).

En plus des formations, la cellule Expertise travaille sur l'élaboration de fiches thématiques. Ces fiches détaillent la procédure à suivre en fonction du type de dossier à traiter et ont un double objectif : aider les gestionnaires de dossiers actuels qui ne maîtrisent pas tous les aspects de la gestion de la carrière et aider les collaborateurs inexpérimentés engagés dans le service (Personne 6, lignes 843-848 ; Personne 7, lignes 905-906).

3.2 Résultats du Secrétariat social

Le bureau de Connaissances et expertise propose régulièrement des formations dites « sur-mesure » (SSGPI, 2013). Ces formations sont organisées lorsque le besoin se fait ressentir, c'est-à-dire lorsqu'il y a des nouveautés ou lorsque les satellites ou les clients externes du SSGPI le demandent. Les formations comportent majoritairement de la pratique. Des exemples concrets sont aussi utilisés pour illustrer la théorie (Personne 9, lignes 1070-1077).

Le bureau prépare également divers outils pour ses clients. Par exemple, il rédige des manuels vulgarisant la réglementation et les textes législatifs, des notes reprenant les nouveautés ou encore des FAQ. (SSGPI, 2014b ; Personne 9, lignes 1067-1068).

3.3 Interprétation des résultats

La cellule Expertise et le bureau Connaissances et expertise proposent tous les deux des formations aux gestionnaires de dossiers et fournissent des documents explicatifs. Cependant, le bureau Connaissances et expertise offre un peu plus d'aides que la cellule Expertise. En effet, il propose divers notes, manuels, FAQ, alors que la cellule Expertise ne propose à l'heure actuelle que des fiches explicatives.

Dans les deux services, les formations contiennent plus de pratique que de théorie et sont préparées en fonction des demandes ou des nouveautés. Pour le moment, la cellule Expertise dispense des formations environ deux fois par semaine. Les formations du Centre de coordination sont moins fréquentes, mais le besoin est très probablement moins important.

4. L'évaluation de la performance des employés

4.1 Résultats du service Gestion des carrières

Le travail des gestionnaires n'a pas encore été évalué depuis la réorganisation (Personne 3, ligne 926 ; Personne 4, ligne 938), mais la chef de section souhaite réaliser une évaluation prochainement. Celle-ci serait principalement destinée à contrôler le nombre de dossiers traités par les gestionnaires ainsi que le nombre de dossiers en cours et à estimer le temps moyen nécessaire pour les finaliser. Elle serait suivie d'un feedback et chercherait surtout à optimiser les procédures et à écourter les délais de traitement (Personne 6, lignes 946-983).

4.2 Résultats du Secrétariat social

Dans le Secrétariat social, l'évaluation se base sur la procédure définie par la police intégrée. Cette évaluation est réalisée tous les deux ans et est basée sur des critères génériques fixés par

la réglementation. Ces critères varient en fonction du poste du collaborateur. Lorsque cela est possible, des objectifs individuels sont également établis (Personne 8, lignes 1079-1081).

Si les résultats du collaborateur sont insuffisants, un entretien de fonctionnement est réalisé (Personne 8, lignes 1082-1083). Il s'agit d'« un dialogue, entre la personne évaluée et le premier évaluateur, relatif au fonctionnement de la personne évaluée dans le service au sein duquel ils travaillent ensemble » (Loi relative aux éléments essentiels du statut des membres du personnel des services de police et portant diverses autres dispositions relatives aux services de police, 2002, art.60). Ces entretiens servent à discuter de l'évolution de la performance du collaborateur et à adapter ses objectifs.

4.3 Interprétation des résultats

L'évaluation que la chef de section souhaite mettre en place dans la section Gestion des carrières a une visée constructive puisqu'elle cherchera à améliorer les procédures et à diminuer les délais de traitement. En revanche, l'évaluation se fera sur base individuelle alors que la théorie conseille d'évaluer la performance du groupe car cela crée moins de compétition entre les employés. Dans le Secrétariat social, l'évaluation se fait également sur la base des objectifs individuels. Elle ne sert qu'à évaluer la performance des collaborateurs et ne cherche pas à améliorer leur travail.

5. Les récompenses intrinsèques et extrinsèques

5.1 Résultats du service Gestion des carrières

Comme déjà mentionné dans le chapitre précédent, aucune récompense monétaire ou non-monétaire n'est octroyée aux gestionnaires de dossiers, et à l'heure actuelle, aucune récompense n'est mise en place dans le service. En revanche, les gestionnaires sont motivés par la reconnaissance dont ils bénéficient lorsqu'ils partagent leurs connaissances et ils partagent d'autant plus lorsque leur perception d'auto-efficacité est élevée.

5.2 Résultats du Secrétariat social

Selon le directeur du Secrétariat social, « il n'existe aucun système de récompense particulier au sein des services de police » (Entretien 8, ligne 1085). En revanche, lorsque l'évaluation du collaborateur est positive, celui reçoit une note de félicitation. Cette note est ensuite gardée dans son dossier personnel (Entretien 8, lignes 1086-1087).

5.3 Interprétation des résultats

Dans les deux services, les systèmes de récompenses ne sont pas très développés. Aucune récompense monétaire ou non-monétaire n'est attribuée aux collaborateurs. En revanche, le Secrétariat utilise une récompense intrinsèque. En effet, le membre du personnel reçoit une note de félicitation lorsque les résultats de son évaluation sont positifs. Dans le service Gestion des carrières, aucun système de ce type n'est prévu pour le moment, mais les gestionnaires sont quand même motivés par leurs chefs et grâce à leurs perceptions d'auto-efficacité élevées.

6. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons mis en évidence les leviers d'action utilisés dans les services Gestion des carrières et le Secrétariat social. Les pratiques utilisées dans le service Gestion des carrières sont très similaires à celles du Secrétariat social. En revanche, le Centre de coordination du Secrétariat social est un peu plus efficace que la cellule Expertise du service Gestion des carrières. Par exemple, il utilise des canaux de communication et des outils de partage efficaces, performants et adaptés à ses publics cibles, ce qui lui permet de partager plus facilement et plus rapidement les informations et les connaissances.

Soulevons que certains leviers pourraient être améliorés dans les deux services. Par exemple, en ce qui concerne la conception du travail, nous nous sommes rendu compte que les collaborateurs étaient peu écoutés lors de prises de décisions dans les deux services. Par ailleurs, l'évaluation de la performance se fait sur la base des résultats individuels dans les deux services, alors que la théorie conseille de l'effectuer sur la base des résultats de l'équipe. Enfin, les deux services n'utilisent à l'heure actuelle pas de systèmes de récompenses performants qui permettent de motiver les collaborateurs à partager.

Partie V : Recommandations

Dans cette partie, nous proposons des solutions en vue d'aider les responsables du service Gestion des carrières à améliorer le partage des connaissances.

Chapitre 1 : Les connaissances et le partage des connaissances

Nous l'avons vu, les concepts d'information, de connaissance et de partage des connaissances ne sont pas toujours bien compris par les collaborateurs de la police.

Pour remédier à ce problème, il convient donc de les redéfinir clairement. Pour ce faire, la liste des besoins en formation établie par les gestionnaires de dossiers pourrait être utilisée pour identifier et définir les connaissances du service. En effet, cette liste reprend les connaissances que les gestionnaires estiment nécessaires de maîtriser pour pouvoir faire correctement leur travail. Elles constituent en quelque sorte les connaissances critiques du service et peuvent donc être utilisées pour établir une définition claire. Cette démarche aidera aussi les collaborateurs à bien comprendre la différence entre information et connaissance, et une fois ces concepts définis, il sera facile d'établir une définition du partage des connaissances.

Dans le cadre du service Gestion des carrières, la cellule Expertise peut prendre en charge cette mission. Cela lui permettra par la même occasion de renforcer l'image qu'elle véhicule auprès des gestionnaires de dossiers et de se positionner en tant qu'ambassadeur du partage des connaissances.

Chapitre 2 : Les leviers d'action

1. La conception du travail

Pour augmenter les perceptions de justice et d'équité, il est nécessaire d'impliquer davantage les gestionnaires dans les décisions ou tout du moins, de leur demander leur avis avant que les décisions ne soient prises. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'ils sont directement impactés par ces décisions. En leur donnant la possibilité de s'exprimer sur celles-ci, ils se sentiront plus impliqués et valorisés. Elles seront alors mieux perçues, et plus facilement acceptées par les collaborateurs, et les résistances seront minimisées.

Les supérieurs ont un grand rôle à jouer dans la promotion du partage des connaissances. À cet effet, ils doivent montrer l'exemple et insister sur l'importance de partager en partageant leurs connaissances et en aidant un maximum les gestionnaires de dossiers. S'ils font preuve

de disponibilité, la confiance sera renforcée entre les différents niveaux hiérarchiques et cela encouragera les gestionnaires à faire de même et à partager avec leurs collègues.

2. La communication

La communication constitue un élément très important sur lequel les supérieurs du service Gestion des carrières doivent agir.

La communication pourrait être améliorée en utilisant des canaux de communication plus adaptés. Posséder des outils informatiques efficaces est aussi élémentaire pour partager l'information et les connaissances. Pour répondre à ces besoins, il serait envisageable d'utiliser une plateforme collaborative telle que SharePoint. Cette plateforme pourrait être utilisée pour diffuser les fiches rédigées par la cellule Expertise et permettrait aux gestionnaires d'y accéder facilement, en un seul endroit et en peu de temps. Cela leur faciliterait le travail au quotidien et leur ferait très certainement gagner du temps. Soulignons que pour être en mesure d'utiliser cette plateforme collaborative, le service doit avant tout posséder du matériel et des programmes informatiques opérationnels et adaptés. Il serait donc intéressant de renouveler les moyens informatiques utilisés dans le service.

En outre, la plateforme pourrait être utilisée pour communiquer et améliorer la communication verticale entre les niveaux hiérarchiques. Elle pourrait donc servir à minimiser les effets négatifs que la structure organisationnelle exerce sur le partage des connaissances.

3. La formation et le développement

Les formations constituent un élément fondamental au partage des connaissances. Elles accentuent la volonté des supérieurs de mettre l'accent sur le partage et l'apprentissage, et donnent l'opportunité aux collaborateurs de développer leurs compétences et leurs connaissances. Elles constituent également un bon moyen pour partager l'information.

Réaliser un planning de formation sur la base de la liste établie par les gestionnaires de dossiers est un premier pas positif. Soulignons cependant qu'il est indispensable de continuer à proposer des formations sur la base des demandes des gestionnaires. Dans le futur, il ne faut donc pas hésiter à les encourager à solliciter des formations spécifiques et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les formations sont un moyen très efficace permettant de mettre l'accent sur l'importance de partager les connaissances. Ensuite, en ayant accès à plus de formations, les gestionnaires seront plus performants dans leur travail. Ces formations permettront aussi

d'augmenter leurs perceptions d'auto-efficacité et d'améliorer leur motivation à partager. Enfin, préparer des formations en fonction de leurs demandes leur donnera le sentiment d'être écoutés et d'avoir leur avis pris en compte.

Par ailleurs, la cellule Expertise pourrait proposer d'autres outils que les fiches explicatives. Elle pourrait par exemple réaliser des notes informatives régulières pour tenir les gestionnaires au courant des nouveautés législatives ou des FAQ reprenant les réponses aux questions qui lui sont fréquemment posées. Pour être réellement efficaces, ces outils devraient être mis à jour régulièrement et mis à disposition sur la plateforme collaborative.

4. L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance des employés peut être utilisée pour améliorer le partage des connaissances.

Pour éviter la compétition et l'individualisme, il est préférable d'évaluer les résultats collectifs. Dans le cas du service Gestion des carrières, l'évaluation pourrait être basée sur la performance des petites cellules. Pour mesurer l'implication des gestionnaires dans les activités de partage, il pourrait être intéressant de se concentrer sur leur capacité à collaborer entre eux. Pour ce faire, comptabiliser les différents types de dossiers traités par la cellule est envisageable. En effet, une équipe capable de gérer des dossiers de natures différentes partage très certainement plus qu'une équipe qui en traite peu. Elle fait aussi preuve de bonne volonté, et démontre sa capacité à apprendre et à partager ses connaissances.

Avant de procéder à l'évaluation, il convient de définir les objectifs et les critères d'évaluation, et de les communiquer aux gestionnaires. Cela permet d'éviter les mauvaises surprises et de s'assurer que tous les membres du personnel sont sur la même longueur d'onde et visent un même but commun. Enfin, les résultats de l'évaluation, qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent être communiqués à l'aide d'un feedback constructif.

Pour finir, l'intention de la chef de section d'évaluer le travail des gestionnaires peut être encouragée. Concrétiser cette évaluation dans le but d'optimiser les processus de gestion des dossiers et de diminuer les délais ne peut être que bénéfique. En effet, cela permet d'éviter que l'évaluation soit perçue comme un contrôle pur et simple. Si le but affiché est de faciliter et améliorer le travail des gestionnaires, ceux-ci l'accepteront plus facilement. Aussi, impliquer les gestionnaires dans les décisions d'amélioration des processus de gestion de dossiers est

plus que recommandé. En effet, ils sont les principaux concernés par ces décisions et seront beaucoup plus coopératifs dans leur travail si leurs avis sont pris en compte.

5. Les récompenses intrinsèques et extrinsèques

Rappelons que les récompenses monétaires peuvent être néfastes et qu'elles ne doivent pas être utilisées pour motiver les collaborateurs à partager leurs connaissances. Il existe cependant d'autres systèmes de récompenses extrinsèques et intrinsèques pouvant être utilisés pour motiver les membres du personnel à partager, sans pour autant avoir recours à beaucoup de ressources.

Il est par exemple possible d'utiliser des récompenses non-monétaires. Par définition, la stabilité de l'emploi est garantie dans une organisation publique et il n'est donc pas possible d'agir sur cet aspect. En revanche, les possibilités d'évolution peuvent être exploitées pour motiver les gestionnaires à partager. En effet, comme il n'est possible d'évoluer qu'en présentant de bons résultats à l'évaluation, il pourrait être envisageable d'y intégrer des critères mesurant l'implication des collaborateurs dans les activités de partage des connaissances. Les collaborateurs n'auraient alors pas d'autre choix que de partager s'ils aspirent à évoluer dans leur carrière.

Ensuite, les supérieurs peuvent recourir au feedback pour augmenter la motivation intrinsèque. Un feedback positif constitue un moyen simple et efficace pour valider le travail des gestionnaires et augmenter la reconnaissance dont ils bénéficient. Il aide aussi à améliorer les perceptions d'auto-efficacité. En effet, il aide les membres du personnel à prendre conscience de leur performance et de leur efficacité au travail, ce qui peut les motiver à s'investir davantage dans leur travail et dans les activités de partage des connaissances. Ceci est surtout vrai pour les employés ayant une faible confiance en soi. Pour avoir un impact sur la motivation intrinsèque, le feedback doit prendre place après l'évaluation et doit être utilisé pour souligner les efforts des membres du personnel, les féliciter pour leur contribution et les encourager à continuer dans cette voie.

Durant le feedback, il ne faut cependant pas hésiter à relever les points négatifs de l'évaluation afin de faire prendre conscience aux travailleurs des efforts et des améliorations qu'ils doivent fournir dans le futur. Autrement dit, le feedback doit être constructif et doit reprendre des objectifs ainsi que des perspectives d'améliorations claires.

Conclusion

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons cherché à améliorer le partage des connaissances au sein du service Gestion des carrières. Pour mener à bien notre recherche, nous avons tenté d'identifier les facteurs influençant le partage des connaissances au sein du service et de dégager des leviers d'action pouvant être mis en place pour améliorer le partage des connaissances.

Pour ce faire, nous avons d'abord dressé un cadre théorique qui nous a permis de mettre en exergue les concepts et théories utiles à notre analyse. Plus particulièrement, nous nous sommes penché sur la définition des connaissances, sur celle du partage des connaissances, sur les facteurs influençant le partage des connaissances entre les individus et sur les leviers d'action susceptibles de minimiser les facteurs négatifs et d'améliorer le partage des connaissances.

Notre travail de recherche a consisté en une étude de cas et nous avons exploité de multiples ressources pour effectuer notre analyse. En effet, nous avons réalisé une observation participante au sein de la cellule « Knowledge Management » de la police fédérale au cours de laquelle nous avons participé à de nombreuses discussions informelles. Nous avons aussi consulté des documents et réalisé des entretiens semi-directifs auprès de plusieurs collaborateurs de la police.

Au cours de notre analyse, nous avons cherché à identifier les facteurs ayant une influence sur le partage des connaissances dans le service Gestion des carrières et à mettre en évidence les leviers d'action utilisés pour le favoriser. Dans le Secrétariat social, nous avons aussi mis en exergue les leviers d'action utilisés pour améliorer le partage des connaissances. Sur la base de nos données collectées, nous avons conclu que la motivation intrinsèque exerce une influence positive sur les activités de partage des membres du personnel. Les facteurs temps, structure organisationnelle et outils technologiques ont été identifiés comme constituant un frein au partage des connaissances au sein du service. Nous nous sommes également rendu compte que les leviers d'action utilisés par le service Gestion des carrières et le Secrétariat Social étaient similaires, mais que des améliorations pouvaient encore y être apportées pour favoriser le partage des connaissances. Sur la base de ce constat, nous avons ensuite proposé une série de recommandations pouvant être appliquées par les chefs du service Gestion des carrières pour améliorer le partage des connaissances.

Il est nécessaire de prendre du recul sur notre recherche et de relever les limites qu'elle présente. Premièrement, les entretiens réalisés auprès des gestionnaires de dossiers ne se sont pas déroulés dans les meilleures conditions. Ils ont été effectués dans le bureau de leur chef, et celle-ci est passée plusieurs fois pendant les entretiens. Il y avait aussi beaucoup de mouvement et de passage dans les couloirs. Pour cette raison, l'environnement n'était pas propice, les gestionnaires étaient distraits et ne se sentaient pas suffisamment en confiance. Nous avons ressenti qu'ils n'osaient pas s'exprimer librement et qu'ils se gardaient d'évoquer certains aspects négatifs. Par exemple, une gestionnaire a jeté un coup d'œil derrière son épaule avant de nous confier certains éléments.

Pour éviter que les données collectées soient biaisées et incomplètes, il aurait été préférable de rencontrer les gestionnaires dans un environnement neutre, hors de leur cadre de travail. Ils se seraient peut-être sentis plus à l'aise et en confiance et auraient probablement eu moins de réticences à s'exprimer librement sur l'ensemble des thèmes abordés durant les interviews.

Deuxièmement, nous avons identifié les facteurs influençant le partage des connaissances dans le service Gestion des carrières et analysé les leviers d'action utilisés dans ce même service ainsi que dans le Secrétariat social. Il aurait été intéressant d'élargir l'analyse au Secrétariat social et d'y identifier les facteurs influençant le partage des connaissances. Cela aurait sans doute rendu notre recherche plus robuste et nos recommandations plus constructives.

Soulignons que nous n'avons pas été en mesure d'élargir notre analyse à cause d'un manque de temps et de moyens. Par ailleurs, rappelons que la méthodologie évolue tout au long de la recherche et que le chercheur l'affine en fonction de ses découvertes. Lorsque nous avons estimé qu'il serait intéressant d'analyser les facteurs influençant le partage des connaissances dans le Secrétariat social, la date limite pour rendre le mémoire est était déjà proche, et nous n'avions plus suffisamment de temps pour collecter les données nécessaires et les analyser.

Enfin, les recommandations formulées à la fin de notre travail s'adressent au service Gestion des carrières. Les résultats de notre recherche ne peuvent donc pas être appliqués tels quels à d'autres services de la police sans analyse complémentaire. En d'autres mots, il faut rester prudent dans leur utilisation et les appliquer avec précaution.

Dans le futur, il serait donc intéressant d'élargir l'analyse à d'autres services de la police. Identifier les facteurs qui influencent le partage des connaissances et relever les leviers

d'actions utilisés dans ceux-ci présenterait plusieurs avantages. Premièrement, cela permettrait de vérifier si les tendances observées durant notre recherche peuvent s'appliquer à d'autres services. Deuxièmement, cela permettrait de mettre en exergue des leviers d'action créatifs utilisés par certains services : ils ne sont certes pas abordés dans la littérature, mais ils pourraient utilement être appliqués dans d'autres services.

Bibliographie

- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bock, G. W., & Kim, Y-G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Boisot, M. (2002). The creation and sharing of Knowledge. In Choo, C. W. & Bontis, N. (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings* (pp.65-77). Oxford: Oxford University Press.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal Of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Castaneda, D., & Toulson, P. (2013). Human Resource Practices and Knowledge Sharing: The Mediator Role of Culture. *Proceedings Of The International Conference On Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 87-94.
- Chavez, D. T., Pendleton, M. R., & Bueerman, J. (2005). *Knowledge Management in Policing*. En ligne <http://ric-zai-inc.com/Publications/cops-w0124-pub.pdf>, consulté le 28/01/2016.
- Colinet, F. (2012). *Analyse des signes révélateurs d'une organisation apprenante : cas de la police fédérale* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Comité permanent de contrôle des services de police. (2015). *Transfert des savoirs à l'aube des départs multiples dans les services de police*. Document confidentiel.

Comité permanent de contrôle des services de police. (2015). Transfert des savoirs à l'aube des départs multiples dans les services de police. *Rapport annuel 2014*. En ligne <http://www.comitep.be/2014/2014FR.pdf>, consulté le 31/12/2015.

Comité permanent de contrôle des services de police. (s.d.) *À propos du Comité P : Introduction*. En ligne <http://www.comitep.be/fr/index.asp?ID=Intro>, consulté le 30/01/2016

Conley, C. A., & Zheng, W. (2009). Factors critical to knowledge management success. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 334-348.

Corradin, I. (2015). *Yume : Une première initiative dans le trajet de changement du moteur salarial*. En ligne http://download.dalicloud.com/fis/download/679b0792fcac4606d6c8d1e6/506e54cb-2126-46c0-9eff-a5d05989fc66/YUME_Eindrappport_F_1_.pdf, consulté le 30/03/2016.

Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know?*. USA: Harvard Business School Press.

De Backer, A. (2011). *L'impact du télétravail sur les antécédents au partage de connaissances : le cas Sanofi-aventis* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

De Long, D.,W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.

de Viron, F. (2015). *Knowledge management LLSMF 2011*. Document non publié, Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve.

Direction du personnel. (2015). *DSP devient DPP : Une nouvelle gestion de la carrière*. Document interne.

Edwards, J. S. (2015). Knowledge Management Concepts and Models. In Bolisani, E. & Handzic, M. (Eds.), *Advances in Knowledge Management: Celebrating Twenty Years of Research and Practice* (pp.25-44). New York: Springer.

Ermine, J.-L. (2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs, *Télescope*, 16(1), 83-107.

Fong, C. Y., Ooi, K. B., Tan, B. I., Lee, V. H., & Chong, A. (2011). HRM practices and knowledge sharing: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 32(5), 704-723.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2010) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson.

Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.

Harvey, J-F. (2010). Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratique pilotées. *Gestion*, 35(4), 73-80.

Hericks, O. (2011). *La gestion des connaissances au sein de la section "EcoFin" de la police judiciaire fédérale de Namur* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing on organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Iqbal, S., Toulson, P., & Tweed, D. (2015). Employees as performers in knowledge intensive firms: Role of knowledge sharing. *International Journal of Manpower*, 36(7), 1072-1094.

Janssens, L. (2011). *Développement d'un outil de diagnostic du partage des connaissances entre les travailleurs* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Kawthar, B. (2012). *La culture du partage des connaissances : levier au processus de transfert des connaissances au sein d'équipes multigénérationnelles : étude de cas de la fonction publique belge* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.

Kim, Y. W., & Ko, J. (2014). HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management*, 43(4), 586-607.

Lahaie, D. (2005). The impact of corporate memory loss. *Leadership in Health Services*, 18(3), 35-48.

Levêque, E. (2013). DGS Project Awards 2013. *Inforevue*. 2, 49.

Lin, H-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal Of Information Science*, 33(2), 135-149.

Loi relative aux éléments essentiels du statut des membres du personnel des services de police et portant diverses autres dispositions relatives aux services de police. (2002). *Moniteur Belge*, 30 avril, p.18126.

Lubit, R. (2001). Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164-178.

Marçq, H. (2012). *Quelle position doit adopter la gestion des ressources humaines face aux réseaux et aux communautés de pratique? Le cas de la police fédérale belge* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.

Milquet, J., (2014). *Présentation des nombreuses mesures toutes récentes pour une nouvelle police fédérale réformée en ordre de marche pour le 1er juin 2014*. En ligne <http://www.joellemilquet.be/wp-content/uploads/2014/04/140411-CP-police-fe%CC%81de%CC%81rale.pdf>, consulté le 27/03/2016.

Moffet, S. & Walker, T. (2015). Knowledge Management in the Public Sector: UK Case Study Perspectives. In Bolisani, E. & Handzic, M. (Eds.), *Advances in Knowledge Management: Celebrating Twenty Years of Research and Practice* (pp.67-104). New York: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-09501-1

Mouton, C. (2014). *Le partage des connaissances comme valeur de l'apprentissage : étude de cas au sein d'Euromut : Mutualité Libre* (Mémoire de master). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Nonaka, I. (2002). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In Choo, C. W. & Bontis, N. (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings* (pp.437-452). Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press.

Pendleton, M. R. (2005). On the threshold of an innovation : police and the management of knowledge. In Chavez, T. D., Pendleton, M. R., & Bueerman, J. (Eds.). *Knowledge Management in Policing* (pp.1-38).

Piktialis, D., & Greenes K. A. (2008). Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace. *Diversity Factor*, 1-71.

Police fédérale. (2007). *Bienvenue à la police*. Document interne.

Police fédérale. (2016). *A-propos*. En ligne <http://www.police.be/fed/fr/a-propos>, consulté le 23/03/2016.

Police intégrée. (2008). *Plan National de Sécurité 2008-2011*. En ligne <http://www.policelocale.be/sites/5275/images/stories/perso/pns.pdf>, consulté le 28/01/2015.

Prévot, F., Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, 204, 887-103.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.

Sandhu, M., Jain, K., & Ahmad, I. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. *The International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seba, I., Rowley, J., & Delbridge, R. (2012a). Knowledge sharing in the Dubai police force. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 114-128.
- Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012b). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai police force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.
- Secrétariat Social de la police intégrée. (2011). *Rapport d'activité 2010*. En ligne http://download.dalicloud.com/fis/download/679b0792fcac4606d6c8d1e6/6d4bbcc3-e45d-442b-a8a2-de00c8ac006a/Jaarverslag_2010_F.pdf, consulté le 30/03/2016.
- Secrétariat Social de la police intégrée. (2012). *Rapport d'activité 2011*. En ligne http://download.dalicloud.com/fis/download/679b0792fcac4606d6c8d1e6/acb099ed-f401-4142-9cfc-17b26f0cf95a/Jaarverslag_2011_F_sized.pdf, consulté le 30/03/2016.
- Secrétariat Social de la police intégrée. (2014a). *Rapport d'activité 2012-2013*. En ligne http://download.dalicloud.com/fis/download/679b0792fcac4606d6c8d1e6/11ca87e2-26b7-454e-a750-88a9d2753423/Rapport_dacitivites_SSGPI_20122013_sized.pdf, consulté le 30/03/2016.
- Secrétariat Social de la police intégrée. (2014b). *Qui sommes-nous?*. En ligne http://www.ssgpi.be/fr/page/Over_ons, consulté le 23/03/2016.
- Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 82-96.
- Stevens, R. H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research*, 3(3), 77-83.
- Vinck, D. (1997). La connaissance : ses objets et ses institutions. In Fouet, J.M. (Ed.), *Connaissances et savoir-faire en entreprise, intégration et capitalisation* (pp.55-91). Paris : Edition Hermès.
- Viola, J-M. (2005). La gestion des transferts de connaissances entre générations : Un prérequis pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre. *BEF*, 50(3), 5-10.
- Wallonie. (2010). *La police locale*. En ligne <https://pouvoirslocaux.wallonie.be/jahia/Jahia/site/dgpl/accueil/pid/943>, consulté le 23/03/2016.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258.

Wickramasinghe, V., & Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *VINE*, 42(2), 214-236.

Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581-606.

Wong, K., Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.

Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.