

ANNEXES

ANNEXE 1	Guide d'entretien
ANNEXE 2	Re transcription de l'entretien du 11/10/2010 avec Madame Ferrier
ANNEXE 3	Charte du facilitateur
ANNEXE 4	Matrice vierge du domaine d'organisation « management des collaborateurs ».
ANNEXE 5	Réponses de la ZP Wavre au questionnaire de vérification
ANNEXE 6	Matrices des réponses au questionnaire de vérification

Management de Collaborateurs	Orienté activité	Orienté processus	Orienté système	Orienté chaîne	Orienté transformation
3a Organiser	<p>3a1 les conditions de travail sont formalisées</p> <p>3a2 la direction s'implique dans la gestion du personnel (voir 3A5)</p> <p>3a3 l'organisation a fixé des profils de fonction et des descriptions de tâches</p> <p>3a4 Le recrutement et la sélection se basent sur les besoins avérés</p>	<p>3a5 il existe un responsable pour la gestion du personnel (voir 3A9)</p> <p>3a6 des entretiens de fonctionnement et/ou d'évaluation sont menés périodiquement</p> <p>3a7 la satisfaction des collaborateurs est mesurée (voir 5B9)</p> <p>3a8 la gestion des collaborateurs est orientée vers les produits et services destinés aux clients externes (voir 3A12)</p>	<p>3a9 la gestion des ressources humaines concorde avec la politique et la stratégie de l'organisation (voir 3A13)</p> <p>3a10 l'efficacité du management du personnel est mesurée et conduit à l'adaptation de la gestion des ressources humaines</p> <p>3a11 des outils concrets existent pour le recrutement, la sélection et le développement individuel des collaborateurs</p> <p>3a12 les collaborateurs se reconnaissent mutuellement au sein de l'organisation dans une relation client - fournisseur</p>	<p>3a13 la gestion des ressources humaines concorde avec les attentes des fournisseurs, des clients et des partenaires (voir 3A17)</p> <p>3a14 Une évaluation comparative (benchmarking) existe pour la gestion des ressources humaines dans notre propre organisation et aussi chez nos partenaires</p> <p>3a15 la politique en matière de gestion des ressources humaines est menée pour que la chaîne dans son ensemble soit un employeur attractif</p> <p>3a16 La créativité et l'initiative individuelles sont encouragées (voir 3C15)</p>	<p>3a17 la gestion des ressources humaines s'aligne continuellement sur l'environnement changeant dans lequel l'organisation opère</p> <p>3a18 les plans de carrière encouragent la prise de défis, même risqués, au sein de la chaîne (voir 3C16)</p> <p>3a19 la modernisation est soutenue par le recrutement de collaborateurs même non-conformistes venus de tout horizon</p> <p>3a20 une adaptation flexible de l'effectif, avec l'assentiment des intéressés, est possible</p>
3b Investir	<p>3b1 Le collaborateur prend souvent l'initiative d'une formation (voir 3B5)</p> <p>3b2 l'organisation est attentive au développement du savoir-faire individuel (voir 3B6 et 3B8)</p> <p>3b3 Il est difficile de changer de fonction ou de l'élargir (voir 3B7)</p> <p>3b4 l'organisation investit dans les technologies et dans l'amélioration des conditions de travail (voir 3C12)</p>	<p>3b5 L'organisation a développé un plan de formation (voir 3B6 et 3B9)</p> <p>3b6 l'apprentissage est orienté vers la collaboration, la maîtrise et l'amélioration des processus</p> <p>3b7 Il est possible de changer de fonction, notamment par le biais d'une procédure interne d'offres d'emploi (voir 3B3)</p> <p>3b8 des moyens existent pour le développement individuel des collaborateurs (voir 3B2)</p>	<p>3b9 un plan de formation et de développement individuel des collaborateurs existe; les objectifs d'apprentissage de l'organisation et ceux du collaborateur concordent</p> <p>3b10 La politique de développement individuel et les plans de carrière sont orientés vers le travail d'équipe et la polyvalence</p> <p>3b11 les collaborateurs apprennent via l'échange d'expériences au sein des et entre les processus</p> <p>3b12 le rendement opérationnel et financier des investissements dans les collaborateurs est mesuré</p>	<p>3b13 les collaborateurs ont les connaissances et aptitudes nécessaires pour influencer, à leur niveau, les objectifs de l'organisation</p> <p>3b14 le développement des connaissances des collaborateurs dans l'ensemble de la chaîne est stimulé (voir 3B18)</p> <p>3b15 La stimulation du professionnalisme et de l'apprentissage continu font partie des valeurs-clés</p> <p>3b16 on investit dans le développement des connaissances et des aptitudes des collaborateurs des partenaires de la chaîne</p>	<p>3b17 le cycle de l'apprentissage continu est visible à tous les échelons de l'organisation</p> <p>3b18 les programmes de développement des connaissances stimulent la capacité de transformation de l'organisation et de ses collaborateurs (voir 3B14 et 3C18)</p> <p>3b19 Les collaborateurs ont l'innovation dans la peau</p> <p>3b20 la responsabilité sociétale est une source d'inspiration</p>
3c Respecter	<p>3c1 tâches et responsabilités sont déterminées plus par la direction que par les collaborateurs (voir 3C3)</p> <p>3c2 l'appréciation s'exprime sous forme de valorisation matérielle</p> <p>3c3 les collaborateurs ont un retour concernant l'exécution de leurs tâches (voir 3C1)</p> <p>3c4 la politique de bien-être et de sécurité au travail répond aux directives légales (voir 3C8)</p>	<p>3c5 Le respect des normes dans l'exécution du travail est reconnu et valorisé (voir 3C3)</p> <p>3c6 chaque collaborateur a l'occasion de progresser dans sa propre sphère de compétences</p> <p>3c7 participer à des groupes d'amélioration est valorisé</p> <p>3c8 une politique active de bien-être et de sécurité au travail existe (voir 3C12)</p>	<p>3c9 les collaborateurs sont impliqués activement dans la détermination des objectifs et des indicateurs de leur (partie de) processus</p> <p>3c10 la contribution individuelle aux objectifs de l'organisation fait l'objet d'un retour constructif</p> <p>3c11 le système de reconnaissance et de valorisation est objectif et mesurable</p> <p>3c12 les collaborateurs sont associés activement à l'aménagement de l'environnement de travail (voir 3B4)</p>	<p>3c13 les collaborateurs sont activement impliqués dans l'orientation du développement de l'organisation et de ses objectifs</p> <p>3c14 l'appréciation par les clients et les partenaires de la chaîne est communiquée aux personnes directement concernées</p> <p>3c15 les actions des individus et des équipes, visant l'amélioration de la collaboration dans la chaîne, sont récompensées (voir 3A16)</p> <p>3c16 les plans de carrière tiennent compte des différences entre les objectifs de l'organisation et les objectifs individuels (voir 3A18)</p>	<p>3c17 la vision des collaborateurs sur la responsabilité sociétale a une influence visible sur la politique et sur la stratégie</p> <p>3c18 chacun est concerné par la démarche d'amélioration continue, et la transformation de l'organisation (voir 3C20)</p> <p>3c19 le souci du développement individuel et les besoins de l'organisation sont équilibrés</p> <p>3c20 les conséquences de la transformation de l'organisation pour les collaborateurs sont équitablement compensées par des primes, des recyclages et des réorientations</p>



ANNEXE 5: Réponses de la ZP Wayre au questionnaire de vérification

Questionnaire concernant l'utilisation du modèle EFQM Police belge

Ce questionnaire comprend quatre questions. Pour chacune d'elles, plusieurs éléments de réponses sont proposés. Leur disposition est totalement aléatoire. En cliquant sur « choisissez », une échelle graduée de 1 à 5 permet d'évaluer dans quelle mesure l'élément est important dans la réponse. Merci d'évaluer chaque élément de réponse, sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

1 = pas important/pas vrai → 5 = très important/tout à fait vrai.

Une fois complété et enregistré, merci de me le retourner sur : XXX@XXX

Je vous remercie d'avance pour votre contribution.

QUESTION 1 : Pourquoi avoir choisi le modèle EFQM Police belge?

- | | |
|---|---|
| - <i>En raison d'une sensibilité accrue du personnel à la qualité</i> | 3 |
| - <i>Participation à un prix qualité</i> | 1 |
| - <i>Demandes explicites de citoyens ou d'autres parties prenantes pour une amélioration</i> | 1 |
| - <i>Pour montrer que l'organisation est prête à changer</i> | 3 |
| - <i>Parce que d'autres organisations proches de la votre l'utilisent également</i> | 4 |
| - <i>Pour promouvoir le changement culturel dans l'organisation</i> | 4 |
| - <i>Pour des raisons de marketing et de relations publiques (montrer les efforts de modernisation)</i> | 4 |
| - <i>Suite à des problèmes constatés au sein de l'organisation</i> | 3 |
| - <i>Besoin d'un rapide « bulletin de santé »</i> | 1 |
| - <i>En raison d'une demande explicite des autorités administratives de lancer des actions d'amélioration</i> | 1 |
| - <i>Parce que le top management le voulait</i> | 3 |
| - <i>Pour lancer un benchmarking</i> | 1 |

- Suite à des problèmes mis en évidence dans un rapport d'audit 1
- Pour des raisons budgétaires 1
- Comme un « input » dans le cadre d'activités d'amélioration, restructuration, changement organisationnel,... 3
- Pour intégrer un nouveau système de mesure/gestion de la performance 4
- Comme outil faisant partie intégrante du fonctionnement de l'organisation 5
- Pour identifier les forces de l'organisation et les zones d'amélioration 5
- Réductions de personnel 1
- Un plan d'action national ou régional pour l'amélioration des organisations du secteur public a été lancé 4
- Parce que le modèle a été communiqué de manière convaincante 5
- Pour répondre à un besoin accru de rendre des comptes et renforcer la légitimité envers les parties prenantes 4
- Pour développer l'intérêt du personnel pour les questions liées à la qualité 3
- Pour promouvoir les échanges de points de vue dans l'organisation 3
- Dans l'intention d'impliquer le personnel dans la gestion de l'organisation et de le motiver 3
- Des événements inopinés ont montré la nécessité de faire quelque chose 1
- L'organisation a déjà utilisé ce modèle comme premier diagnostic au lancement d'un processus de planification stratégique 1
- Parce que le modèle est promu à l'échelle nationale 5

QUESTION 2 : Quels bénéfices ont été retirés de l'auto-évaluation ?

- La possibilité de contribuer et de partager les points de vue a été ressentie positivement 5
- Aucun bénéfice 1
- Le personnel commence à être conscient et à s'intéresser aux questions liées à la qualité 3
- Regain d'intérêt pour le travail d'équipe 3

- *Identification du besoin de partager l'information et d'améliorer la communication* 5
- *Le personnel a commencé à manifester un plus grand intérêt pour l'organisation* 3
- *Meilleure compréhension de la manière dont des activités d'amélioration précédentes pourraient être poursuivies* 1
- *Claire identification des forces et des zones d'amélioration* 5
- *L'auto-évaluation a débouché sur de nouvelles idées et sur une nouvelle manière de penser* 4
- *A permis d'identifier un certains nombre d'actions importantes à entreprendre* 4
- *Plus grande productivité du personnel* 1
- *Le personnel a développé une meilleure compréhension des problèmes et des questions organisationnelles* 2
- *Meilleure compréhension de l'articulation entre différentes initiatives* 2

QUESTION3 : Quelle est la nature des activités d'amélioration ?

- *Pas d'activités d'amélioration* 5
- *Amélioration de la gestion des connaissances* 5
- *Mise en place d'objectifs en matière de mesure de résultats* 5
- *Input dans le processus de planification stratégique de l'organisation* 5
- *Amélioration de la technologie* 1
- *Amélioration de la qualité du leadership* 1
- *Enquêtes auprès des clients et citoyens (attentes et satisfaction)* 1
- *Meilleure gestion des biens et avoirs* 3
- *Un rapport consolidé remis au management (et lui laissant le soin de la mise en œuvre)* 3
- *Mise en œuvre d'outils de gestion des ressources humaines (spécifiez)* 1
- *Un plan d'action complet* 4

- | | |
|---|------------|
| - <i>Input dans un programme d'amélioration en cours</i> | 4 |
| - <i>Enquêtes auprès du personnel</i> | 5 |
| - <i>Introduction de nouveaux outils de gestion financière</i> | 1 |
| - <i>Quelques activités d'amélioration (pas un plan d'action complet)</i> | 3 |
| - <i>Amélioration des processus</i> | 5 |
| - <i>Autres (spécifiez) :</i> | Choisissez |

QUESTION 4 : Quels sont les obstacles rencontrés pendant l'auto-évaluation ?

- | | |
|--|---|
| - <i>L'organisation n'était pas prête pour une auto-évaluation</i> | 1 |
| - <i>Compréhension du langage</i> | 5 |
| - <i>Les participants n'avaient pas une vue globale de l'organisation</i> | 5 |
| - <i>Pas suffisamment de mesures dans l'organisation</i> | 3 |
| - <i>Incertitudes concernant le but et l'apport d'une auto-évaluation</i> | 3 |
| - <i>Compréhension des assertions dans les tables</i> | 5 |
| - <i>Difficulté à récolter suffisamment d'informations provenant des collègues en dehors des groupes d'auto-évaluation</i> | 4 |
| - <i>Compréhension du système de cotation</i> | 5 |
| - <i>Manque de formation au modèle</i> | 3 |
| - <i>Pas suffisamment d'expérience en ce qui concerne le partage d'idées et d'informations.</i> | 1 |
| - <i>Problèmes dans l'identification des forces et des zones d'amélioration</i> | 1 |
| - <i>Compréhension du principe des critères</i> | 5 |
| - <i>Travail additionnel dû à la mise en œuvre du modèle, en plus du travail quotidien.</i> | 2 |

ANNEXE 6: Matrices des réponses au questionnaire de vérification

AFFIRMATIONS	WAVRE	MARIEMONT	POLBRUNO	HESBAYE-OUEST	MOUSCRON	CHATELET	TOTAL/30	moyenne
RAISONS INTERNES								
RAISONS EXTERNES								
Pour identifier les forces de l'organisation et les zones d'amélioration	5	5	5	4	5	5	29	4,8
Pour promouvoir le changement culturel dans l'organisation	4	5	5	4	5	4	27	4,5
Comme un « input » dans le cadre d'activités d'amélioration, restructuration, changement organisationnel,...	3	5	5	3	5	5	26	4,3
Dans l'intention d'impliquer le personnel dans la gestion de l'organisation et de le motiver	3	4	5	4	5	5	26	4,3
Parce que le modèle est promu à l'échelle nationale	5	3	5	5	5	3	26	4,3
Pour montrer que l'organisation est prête à changer	3	4	5	4	4	4	24	4,0
Comme outil faisant partie intégrante du fonctionnement de l'organisation	5	4	5	3	1	5	23	3,8
Parce que le top management le voulait	3	4	5	5	1	5	23	3,8
Pour intégrer un nouveau système de mesure/gestion de la performance	4	4	5	3	1	5	22	3,7
Pour promouvoir les échanges de points de vue dans l'organisation	3	4	4	4	3	4	22	3,7
Pour développer l'intérêt du personnel pour les questions liées à la qualité	3	4	3	3	3	5	21	3,5
Pour répondre à un besoin accru de rendre des comptes et renforcer la légitimité envers les parties prenantes	4	3	3	4	1	5	20	3,3
Parce que d'autres organisations proches de la votre l'utilisent également	4	3	1	4	5	1	18	3,0
Pour des raisons de marketing et de relations publiques (montrer les efforts de modernisation)	4	4	3	2	1	3	17	2,8
Parce que le modèle a été communiqué de manière	5	3	1	4	1	3	17	2,8

AFFIRMATIONS	WAVRE	MARIEMONT	POLBRUNO	HESBAYE-OUEST	MOUSCRON	CHATELET	TOTAL/25	moyenne
			(pas de données)					
Identification du besoin de partager l'information et d'améliorer la communication	5	5		4	5	5	24	4,8
La possibilité de contribuer et de partager les points de vue a été ressentie positivement	5	5		5	3	5	23	4,6
Claire identification des forces et des zones d'amélioration	5	5		5	3	5	23	4,6
A permis d'identifier un certain nombre d'actions importantes à entreprendre	4	4		4	5	3	20	4,0
Le personnel a commencé à manifester un plus grand intérêt pour l'organisation	3	4		4	3	4	18	3,6
L'auto-évaluation a débouché sur de nouvelles idées et sur une nouvelle manière de penser	4	4		4	3	3	18	3,6
Le personnel commence à être conscient et à s'intéresser aux questions liées à la qualité	3	4		2	2	3	14	2,8
Regain d'intérêt pour le travail d'équipe	3	3		2	2	4	14	2,8
Meilleure compréhension de la manière dont des activités d'amélioration précédentes pourraient être poursuivies	1	3		5	2	3	14	2,8
Le personnel a développé une meilleure compréhension des problèmes et des questions organisationnelles	2	3		3	2	3	13	2,6
Meilleure compréhension de l'articulation entre différentes initiatives	2	3		3	2	3	13	2,6
Plus grande productivité du personnel	1	3		2	1	3	10	2,0
Aucun bénéfice	1	1		1	1	1	5	1,0

<u>AFFIRMATIONS</u>	<u>WAVRE</u>	<u>MARIEMONT</u>	<u>POLBRUNO</u> (pas de données)	<u>HESBAYE-OUEST</u>	<u>MOUSCRON</u>	<u>CHATELET</u>	<u>TOTAL/25</u>	<u>moyenne</u>
Input dans le processus de planification stratégique de l'organisation	5	5		4	5	3	22	4,40
Quelques activités d'amélioration (pas un plan d'action complet)	3	4		5	1	5	18	3,60
Un rapport consolidé remis au management (et lui laissant le soin de la mise en œuvre)	3	5		5	4	1	18	3,60
Amélioration de la gestion des connaissances	5	4		2	1	5	17	3,40
Mise en place d'objectifs en matière de mesure de résultats	5	3		4	2	3	17	3,40
Amélioration des processus	5	4		1	2	5	17	3,40
Enquêtes auprès du personnel	5	4		1	1	5	16	3,20
Amélioration de la qualité du leadership	1	4		3	3	3	14	2,80
Meilleure gestion des biens et avoirs	3	4		1	3	3	14	2,80
Un plan d'action complet	4	2		1	3	3	13	2,60
Input dans un programme d'amélioration en cours	4	1		1	4	3	13	2,60
Amélioration de la technologie	1	3		4	2	3	13	2,60
Mise en œuvre d'outils de gestion des ressources humaines (spécifiez)	1	4		3	2	2	12	2,40
Pas d'activités d'amélioration	5	1		2	1	1	10	2,00
Enquêtes auprès des clients et citoyens (attentes et satisfaction)	1	3		1	1	4	10	2,00
Introduction de nouveaux outils de gestion financière	1	2		1	1	4	9	1,80
Autres (spécifiez) :		1					1	0,20

<u>AFFIRMATIONS</u>	<u>WAVRE</u>	<u>MARIEMONT</u>	<u>POLBRUNO</u>	<u>HESBAYE-OUEST</u>	<u>MOUSCRON</u>	<u>CHATELET</u>	<u>TOTAL/30</u>	<u>moyenne</u>	<u>Type</u>
Compréhension des assertions dans les tables	5	5	5	2	5	5	27	4,50	A
Compréhension du langage	5	5	5	2	5	3	25	4,17	A
Compréhension du principe des critères	5	3		1	5	4	18	3,60	A
Les participants n'avaient pas une vue globale de l'organisation	5	4	3	1	3	5	21	3,50	D
Travail additionnel dû à la mise en œuvre du modèle, en plus du travail quotidien.	2	5	3	3	3	5	21	3,50	C
Difficulté à récolter suffisamment d'informations provenant des collègues en dehors des groupes d'auto-évaluation	4	3	1	3	4	4	19	3,17	D
Compréhension du système de cotation	5	2	1	1	5	3	17	2,83	A
Manque de formation au modèle	3	3	1	1	4	5	17	2,83	C
Pas suffisamment de mesures dans l'organisation	3	3	4	3	2	1	16	2,67	D
Incertitudes concernant le but et l'apport d'une auto-évaluation	3	3	1	3	2	3	15	2,50	D
Pas suffisamment d'expérience en ce qui concerne le partage d'idées et d'informations.	1	2	1	2	2	3	11	1,83	B
Problèmes dans l'identification des forces et des zones d'amélioration	1	1		1	2	2	7	1,40	D
L'organisation n'était pas prête pour une auto-évaluation	1	2	1	1	2	1	8	1,33	B

Résumé

Lorsque les zones de police locales ont été créées, suite à la réforme des polices, elles ne pouvaient pas regarder derrière elles, il n'y avait aucun antécédent en matière d'organisation et de fonctionnement. Il fallait d'une part, adapter les structures et, d'autre part, s'inscrire dans une logique de community-policing plaçant le citoyen au centre des préoccupations. Dès 2002, le modèle EFQM-Police belge a été développé pour appuyer le développement organisationnel des zones de police locales. La présente étude a pour but de cerner la manière dont est utilisé le modèle EFQM-Police belge dans les zones de police locales. En même temps, la structure interne du modèle EFQM-Police belge reflèterait les hypothèses centrales de la Gestion Totale de la Qualité. Celle-ci porte sur de nombreuses dimensions d'une organisation et sa mise en œuvre requerrait un changement fondamental dans les pratiques de ressources humaines ainsi que dans les structures existantes. Le deuxième objectif de ce mémoire est de vérifier la présence des principes de la Gestion Totale de la Qualité dans l'utilisation qui est faite du modèle.

Pour répondre à ce double objectif, une revue de la littérature sur la Gestion Totale de la Qualité fut réalisée et deux enquêtes furent menées : une enquête exploratoire auprès des 196 Chefs de Corps des zones de police belges et l'étude de la mise en œuvre de la démarche dans la zone de police de Wavre.

Mots-clés : démarche qualité, EFQM, Gestion Totale de la Qualité, zone de police, auto-évaluation.