

**Impact De L'application de l'ISO 45001- 2018 Sur La Gestion Des  
Compétences Des Ressources Humaines  
Cas du Groupe Gica- Scimat Touggourt, Algérie**

**Impact Of The Application Of ISO 45001-2018 On Competency  
Management Of The Human Resources  
Case Of The Gica-Scimat Touggourt Group, Algeria**

**Bouali Lynda<sup>1</sup>\***

<sup>1</sup> Université Ouargla (Algérie), [amnache\\_ma@yahoo.fr](mailto:amnache_ma@yahoo.fr)

*Réception : 30/03/2023*

*Acceptation : 07/05/2023*

*Publication : 30/06/2023*

**Résumé :**

L'objet de cette étude est d'analyser l'impact de la mise en place de l'ISO 45001 sur la gestion des compétences des au sein du groupe Gica-Scimat Touggourt. Pour ce faire nous avons utilisé une méthodologie de recherche analytique et descriptive et l'étude de cas. L'étude a conclu que la mise en place de l'ISO 45001 par l'entreprise a entraîné des modifications en terme de gestion des compétences (élaboration d'une grille d'évaluation de compétences, la mise en place d'indicateurs de performances etc.) et l'amélioration du taux de compétence global de l'entreprise durant la période étudiée. Cependant malgré les améliorations constatées, mais l'estimation de l'étendue de l'impact du Système de management de la SST sur la gestion de compétences doit se faire sur une période plus longue car les méthodes utilisées sont en cours de renouvellement et d'amélioration.

**Mots clés :** ISO 45001; Gestion de compétences; Ressources humaines; Groupe Gica- Scimat.

**Classification JEL :** J24 ; J24 ; J24.

**Abstract:**

The purpose of this study is to analyze the impact of the implementation of ISO 45001 on the management of skills within the Gica-Scimat Touggourt group. To do this we used an analytical and descriptive research methodology and case study. The study concluded that the implementation of ISO 45001 by the company has led to changes in terms of skills management (development of a skills assessment grid, implementation of performance indicators etc.) and the improvement of the overall competence rate of the company during the period studied. However, despite the improvements observed, but the estimate of the extent of the impact of the OHS Management System on skills management must be done over a longer period because the methods used are being renewed and improved.

**Keywords:** ISO 45001; Management of Skills. Human resources; The company Gica- Scimat Touggourt

**JEL Classification:** J24 ; J24 ; J24.

## **Introduction**

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), chaque année, 2,78 millions de travailleurs perdent la vie du fait d'accidents du travail et de maladies professionnelles (2,4 millions de ces décès étant imputables aux seules maladies professionnelles) et 374 millions sont victimes d'accidents du travail et de maladies professionnelles non mortelles (OIT, 2019, p1). Pour le cas de l'Algérie, les coûts des accidents de travail et des maladies professionnelles supportées en majorité par les caisses de l'Etat ne cessent d'augmenter et ont dépassé les 32 milliards de dinars en 2016 (Bouali et Bengrina, 2018, p 156).

Afin de remédier à cet état de fait, l'OIT a publié de nombreuses conventions dans ce domaine, telles que la Convention relative à la santé et à la sécurité au travail et au milieu de travail, et autres conventions ratifiées par de nombreux pays du monde, dont l'Algérie. De leur côté les entreprises mettent en place des Systèmes de Management de la Santé et la Sécurité au Travail (SST) en recourant à l'ISO 45001, afin de réduire les risques pour la SST, notamment sur les lieux de travail et de placer la protection de la santé des employés au centre de toutes leurs opérations et préoccupation.

### **-Problématique et questions de la recherche:**

Ceci nous amène à poser la question suivante : « Quel est l'impact de la mise en place d'un Système de Management de la Santé et Sécurité au travail selon ISO 45001 sur la Gestion des Compétences des Ressources Humaines au sein de Groupe Gica- Scimat Touggourt».

Cet objectif de portée générale, doit à son tour répondre à des objectifs opérationnels et complémentaires. Ceux-ci sont définis par les réponses aux questions suivantes :

- 1) Quelle est la relation entre le Système de Management de la SST selon ISO 45001 et la Gestion des Ressources Humaines (GRH)?
- 2) Quelles sont les spécificités de la Gestion des Compétences au sein du groupe Gica- Scimat Touggourt?
- 3) Quels sont les effets du Système de Management de la SST sur la gestion des compétences au sein de groupe Gica- Scimat Touggourt?

### **-Les hypothèses de recherche**

Afin de bien cerner la problématique posée, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- 1) L'ISO 45001 contient des exigences qui clarifient la relation entre la GRH et la SST ;
- 2) Afin de gérer les compétences de ses travailleurs, le groupe Gica- Scimat Touggourt applique une grille de compétence spécifique à l'entreprise ;
- 3) Avec l'application des exigences de l'ISO 45001, de groupe Gica- Scimat Touggourt a amélioré son Système de Gestion de Compétences.

### **- La revue des travaux de recherche antérieurs et cadre de référence :**

De nombreuses études ont traité la relation entre les deux variables. Les plus importantes d'entre elles sont les suivantes :

1- L'étude de Haddadi Nour Al-Houda (2019), « Évaluation de l'impact de la mise en place d'un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les sociétés pétrolières. Etude de cas de la Direction de la Production de Sonatrach à Hassi Messaoud ». Thèse de doctorat, Université Kasdi Marbah Ouargla. L'étude visait à évaluer l'impact de la mise en place du système SST, au sein des compagnies pétrolières algériennes en général et de la Sonatrach en particulier sur les performances SST de ces entreprises. L'étude a révélé que le facteur humain est le principal contributeur avec 53% du nombre d'accidents de travail et 38% du total des jours perdus dans la direction, en plus l'étude a révélé les difficultés du système SST de l'entreprise étudiée à réduire le nombre d'accidents du travail

2-L'étude de Haydar Shaker Nouri Al-Barzanji and all (2018) , «The impact of the application of the international code ISO 45001:2018 of managing the occupational safety & health on the strategic performance of DIYALA state company for electrical industries». Journal of Xi'an University of Architecture & Technology. L'étude visait à mesurer l'effet de l'application de la norme internationale ISO 45001: 2018 sur la performance stratégique de la Diyala State Company for Electrical Industries. L'étude a abouti à un impact positif de l'application de la norme ISO 45001: 2018 sur la performance stratégique de l'entreprise à long terme.

3-L'étude de BELDJILALI Billal (2017), « La mise en place du système de management de la santé/sécurité au travail université », thèse de magister, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou. Le but de l'étude était de connaître l'impact de la mise en place d'un Système de Management SST sur la performance du Groupe Ferroviaire Algérien. Les résultats de l'étude ont révélé clairement la différence de performance entre l'entité qui adopte un SMSST et celle qui n'en adopte pas : diminution des taux de fréquence et de gravité des accidents de travail avec arrêt dès que son niveau d'activité augmentait.

4-L'étude de Muhammad Mahmoud Al-Araj (2010), «The application of the international standard OHSAS 18001 in the Jordanian pharmaceutical industry and its impact on the performance of human resources», Thèse de doctorat, Université du Moyen-Orient pour les études supérieures. L'étude visait à révéler l'impact de l'application de la norme internationale OHSAS 18001, dans l'industrie pharmaceutique jordanienne, sur la performance des ressources humaines. L'étude a conclu que le niveau d'application de la politique de santé et de sécurité au travail dans les sociétés pharmaceutiques jordanienes était élevé. Elle a également révélé que l'application des exigences de la norme OHSAS 18001 a entraîné des effets positifs sur ressources humaines.

La revue des travaux de recherche nationaux et internationaux fait apparaitre des similitudes et des différences entre elles, ce qui va révéler les spécificités de notre étude :

**-En termes de variables de l'étude :** toutes les études antérieures ont traité la première variable, à savoir le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST). Cependant une étude seulement sur les quatre a traité les changements introduits dans l'ISO 45001 version 2018, qui seront traité dans notre étude, les autres recherches ont étudié l'ancienne norme qui est « OHSAS 18001 ». La deuxième variable de notre étude, qui est la Gestion des compétences n'a été traité par aucune des études, cependant notre étude se rapproche de celle de Muhammad Mahmoud Al-Araj qui a travaillé sur la performance des ressources humaines, les autres études se sont focalisé soit sur les performances en SST (l'étude de Haddadi Nour Al-Houda et celle de Beldjilali Billal) ; soit sur la performance de l'entreprise (l'étude de Haydar Shaker Nouri Al-Barzanji and all) ;

**-En termes de méthode et d'outils utilisés :** les chercheurs des trois premières études ont opté pour l'étude de cas, en utilisant des données et statistiques des entreprises, méthode que nous allons utiliser dans notre recherche, Cependant, le chercheur de la dernière étude, a utilisé un questionnaire distribué aux salariés de l'industrie pharmaceutique jordanienne ;

**-En termes d'échantillon de l'étude :** toutes les études ont travaillé sur des entreprises du secteur économique public ou privé.

Outre les ressemblances de notre étude avec les études antérieures présentées ci-dessus, notre étude se distingue essentiellement des autres recherches en termes d'objectifs. Ainsi notre étude traite à la fois deux variables qui n'ont pas été traité simultanément dans les études antérieures, à savoir les effets de la nouvelle version du système de management SST (l'ISO 45001) sur la gestion des compétences, composante essentielle de la GRH de l'entreprise.

### **1- Le système de management de la Santé et Sécurité au Travail et la Gestion des compétences : Quelle relation ?**

L'existence d'un système SST efficace permet de préserver les richesses économiques de l'entreprise en détectant les risques et les causes qui y mènent. Dans ce paragraphe, nous allons présenter les aspects fondamentaux relatifs à la Santé et Sécurité au Travail ainsi que la relation entre système de management SST et la gestion des compétences des ressources humaines de l'entreprise.

#### **1-1 Les aspects fondamentaux sur le management de la santé et sécurité au travail**

##### **1-1-1 Définition de la santé et sécurité au travail**

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, ... La possession du meilleur état de santé qu'il est capable d'atteindre » (Henri, Fombeno, 2019, p5). De son côté, la sécurité est défini comme : « l'absence de risque de dommage inacceptable... étroitement lié aux accidents du travail survenus par le fait, ou à l'occasion du travail » (Gey, Courdeau, 2009, p26).

Ainsi, toute activité professionnelle engendre des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs et dont la gravité dépend de la nature des fonctions exercées par ceux-ci, du domaine d'activité de l'entreprise, mais également de la nature des mesures préventives prévues afin de réduire ces risques.

### 1-1-2 Le rôle du système de management de la santé et sécurité dans la réduction des risques SST

L'OHSAS 18001:2007 définit le système de management de la santé et sécurité comme étant la « partie du système de management général d'un organisme utilisée pour élaborer et mettre en œuvre sa politique SST et en gérer les risques » (Gey, Courdeau, 2009, p4).

Actuellement dans le monde il existe plusieurs référentiels relatifs au management de la SST, cependant un seul référentiel possède le statut de norme internationale qui peut faire l'objet de certification, c'est l'ISO 45001 éditée en 2018 et qui a remplacé l'OHSAS 18001 version 2007. Le Tableau 01 présente les principales normes internationales pour le système de management de la SST.

**Tableau numéro (01): Les principales normes internationales pour le système de management de la SST**

Norme	Pays ou organisation	Statut	Année de publication
SEVESO II	Union Européenne	Directive	1996
BS 8800	Grande Bretagne	Norme nationale	1996
OHSAS 18001	Organismes nationaux de normalisation et privés de certification encadrés par le British Standards Institution (BSI)	Référentiel privé	1999
ILO-OSH	OIT	Norme internationale	2001
ISO 45001	ISO	Norme internationale	2018

**Source : Adapté par le chercheur en fonction des données de l'étude**

En mars 2018, l'ISO a élaboré la norme ISO 45001 sur les systèmes de management de SST, dont l'objet est de permettre aux organisations de gérer leurs risques en matière de santé et de sécurité au travail (SST) et d'améliorer leur performance dans ce domaine

Par conséquent, les enjeux des entreprises qui s'engagent dans cette démarche sont en plus de la valorisation de son image de marque en interne,

envers ses salariés, et en externe envers les parties intéressées, elles recherchent, une meilleure conformité aux exigences réglementaires dans le domaine SST lesquelles sont de plus en plus contraignantes et génératrices de coûts pour ces entreprises (amendes, mise en cause des responsables en cas d'accidents graves etc.) ; d'autre part, à améliorer leurs performances SST par la baisse des accidents de travail et des maladies professionnelles et de leurs coûts directs et indirects.

### **1-1-3 Présentation de l'ISO 45001 version 2018**

L'ISO 45001 2018, spécifie les exigences pour un système de management de la SST, et fournit des lignes directrices pour son utilisation. Editée en 2018 par l'ISO (Organisation internationale de normalisation), l'ISO45001 « Management de la santé et sécurité au travail (SST) », est actuellement la principale norme en SST au monde. L'ISO 45001 a adopté la même structure que les nouvelles normes de systèmes de management afin de faciliter l'intégration des trois systèmes, ISO 9001, sur le management de la qualité, et ISO 14001, sur le management environnemental, version 2015 structuré en 10 chapitres.

Les exigences de l'ISO 45001 peuvent présentées en chapitres peuvent être résumées comme suit (Gillet-Goinnard, Monard, 2017, p35) :

- **Contexte de l'organisme** : Consiste à analyser le contexte interne et externe à l'organisme et les exigences des parties intéressées pertinentes, dont les travailleurs, afin de définir le système de management SST et ses processus ;
- **Leadership et participation des travailleurs** : la direction élabore et communique sa politique SST, mobilise les ressources nécessaires et définit les responsabilités avec une participation effective des travailleurs ;
- **Planification** : consiste à identifier les risques SST des activités de l'organisme en faisant participer le personnel ; à repérer les textes réglementaires en vigueur ; à identifier les risques et opportunités et formaliser les plans d'action et enfin définir des objectifs de progrès et des cibles mesurables en matière de SST;
- **Support** : consiste à assurer la disponibilité des ressources globales ; à déterminer les critères de compétences nécessaires pour le

personnel ; assurer et suivre les formations nécessaires, assurer la sensibilisation des collaborateurs aux risques SST et établir un plan de communication et assurer la maîtrise documentaire ;

- **Réalisation des activités opérationnelles:** consiste à établir un processus pour la mise en œuvre et la maîtrise des modifications prévues ; établir et hiérarchiser les mesures de prévention en matière de SST et établir des processus maîtrisés pour communiquer sur les dangers et les risques professionnels en cas de sous-traitance; prévoir et tester des procédures de situations d'urgences potentielles;
- **Evaluation des performances :** consiste à surveiller les activités à fort impact SST ; utiliser des équipements de contrôle étalonnés ; évaluer la conformité aux exigences légales et autres; identifier et corriger les non-conformités ; mettre en place des audits internes et réaliser des revues de direction ;
- **Amélioration :** Consiste à gérer les événements indésirables, non-conformités, accidents et déclencher des actions correctives

## **1-2 La relation entre le système de management et la gestion des compétences à travers les exigences des référentiels**

### **1-2-1 Qu'est-ce que la gestion des compétences ?**

Plusieurs définitions ont été attribuées au concept de compétence:

- Des « ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-type, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » (Coulet, 2011, p. 04) ;
- « un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante » (Lévy-Leboyer, 2009, p30).

Ainsi, les compétences mettent en œuvre un ensemble d'aptitudes, de traits de la personnalité et de connaissances du travailleur, Cependant, malgré les difficultés rencontrés pour cerner et évaluer ces compétences, toutes les définitions s'accordent sur le fait que celles-ci sont étroitement reliées à une tâche, mission ou activité professionnelle donnée et rendent de ce fait le travailleur plus efficace que d'autres dans l'exercice de ses fonctions.

De son côté, la gestion de compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines qui permet de faire concorder les



compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs. En effet, plusieurs études ont démontré que la gestion des compétences est un levier majeur pour la compétitivité de l'entreprise ; quelle constitue une démarche pertinente pour aider la gestion des ressources humaines à réaliser la stratégie d'affaires et à devenir un véritable «partenaire stratégique » et ses études mettent l'accent également sur le rôle majeur que la gestion des compétences joue dans la motivation et l'engagement des salariés (Baret et Oiry, 2014, p94).

Afin de réaliser ses objectifs, la gestion des compétences tourne autour de cinq processus importants ( Meyrat, 2009, p07):

- La définition des compétences requises pour un poste donné ;
- L'évaluation des compétences acquises par les employés attachés à ce poste ;
- La création du bilan des compétences à acquérir ;
- La définition du plan d'action regroupant les décisions et les actions à appliquer pour combler les compétences manquantes ;
- L'exécution du plan d'action.

Le processus de gestion des compétences suit le schéma de boucle, de la sorte qu'une fois le plan d'action exécuté, l'employé doit être réévalué pour vérifier si les nouvelles compétences sont assimilées et acquises.

### **1-2-2 L'ISO 45001 et la gestion des compétences : le rôle de l'ISO10015**

L'ISO 45001, comme d'ailleurs les autres normes de systèmes de management (qualité et environnement), a défini dans son chapitre trois les compétences comme suit: « Aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés ». (ISO 45001, 2018). Cette dernière identifie également, dans son chapitre sept (07) consacré aux activités « support », article 7.2, un ensemble d'exigences que l'organisme doit respecter et appliquer en matière de gestion Compétences. Ceux-ci peuvent se résumer dans les points suivants (ISO 45001, 2018, p16):

- ✓ «l'organisme doit déterminer les compétences nécessaires des travailleurs qui ont, ou sont susceptibles d'avoir, une incidence sur les performances en SST;

- ✓ S'assurer que les travailleurs sont compétents (y compris dans leur capacité à identifier les dangers) Sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriées; le cas échéant, mener des actions pour acquérir et tenir à jour les compétences nécessaires et évaluer l'effectivité et l'efficacité de ces actions;
- ✓ Conserver des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences ».

Ainsi la norme ISO 45001 a mis l'accent sur l'importance de la gestion des compétences pour l'organisme qui contribue grandement à améliorer ses capacités, à concrétiser ses orientations stratégiques et à atteindre les résultats escomptés. A cet effet, ladite norme précise un ensemble d'exigences par rapport à la détermination, développement, évaluation et la traçabilité des compétences des travailleurs en matière de SST. Cependant, la mise en place de la gestion des compétences n'a pas été détaillé dans l'ISO 45001, ni d'ailleurs dans les autres normes de systèmes de management, ce qui a rendu nécessaire l'élaboration de la norme ISO 10015 (Gestion de la qualité - Lignes de conduite pour la gestion des compétences et le développement des personnes) révisée en 2019 qui s'applique sur l'ensemble des normes de systèmes de management dont l'ISO 45001. Celle-ci comprend des lignes directrices pour l'élaboration, la mise en œuvre, la gestion et l'amélioration continue de systèmes de gestion des compétences de l'organisme. Le processus de gestion des compétences selon l'ISO 10015-2019 est présenté dans la figure 01.

**Schéma numéro (01): Le processus de gestion des compétences selon l'ISO 10015-2019**



**Source : ISO 10015, 2019, p02**

En effet, comme le présente la figure 01, le processus de gestion des compétences selon l'ISO 10015-2019 suit la roue d'amélioration continue, dite roue de Deming (plan, do, check, act), qui commence par la planification des objectifs (plan) en matière de compétences et qui sous-entend d'une part à effectuer un diagnostic sur les besoins réels en compétences au sein de l'organisme (identification, lacunes existantes) et d'autre part, planifier le développement des compétences des personnes (formation, ressources etc.) dans les domaines où les besoins sont exprimés. Une fois cette étape finalisée, l'organisme va passer à la réalisation des plans (do) et ceci à travers l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de développement des salariés. Durant la troisième étape du processus une vérification et évaluation (check) des activités de développement des compétences sera nécessaire afin de déterminer des éventuels écarts de réalisation par rapport aux objectifs planifier. Afin de corriger ces écarts, une analyse des besoins en compétences plus poussée sera réaliser et des plans d'actions (act) seront mis en œuvre afin d'améliorer le système de gestion des compétences de l'organisme, et le cycle tourne...suivant la roue d'amélioration continue.

## **2- Méthodes et Matériels**

Afin de répondre à la problématique posée, nous avons eu recours à la méthode descriptive et analytique et à la méthode de l'étude des cas de Groupe Gica-Scimat Touggourt. Pour ce faire nous avons utilisé la recherche documentaire et normative sur les systèmes de management de la SST aux référentiels ISO 45001 et ISO 10015 pour nous imprégner des aspects théoriques liés au sujet ; ensuite à l'étude de cas au sein de Groupe Gica-Scimat Touggourt ou nous avons utilisé d'une part, un ensemble de documents en ressources humaine sur la gestion des compétences (processus, procédure, tableau de bord Ressources Humaines) afin de comprendre la réalité de l'application de la gestion des compétences au sein de cette entreprise ; d'autre part, à l'utilisation des indicateurs de performance en ressources humaines et en santé et sécurité au travail afin d'évaluer la performance du système de gestion des compétences de l'entreprise.

Ainsi, les résultats de notre étude seront présentés suivant la méthodologie suivante :

- 1- La présentation de l'entreprise et de son système de management ;
- 2-La réalité de la gestion des compétences dans l'entreprise et ceci à travers la présentation des méthodes utilisées par l'entreprise en matière de gestion de compétences individuelle et globale de l'entreprise;
- 3- La mesure de la performance de la gestion de compétence de l'entreprise en utilisant un ensemble d'indicateurs dont les modalités de calcul et les cibles ou objectifs à atteindre sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau numéro (02): Les indicateurs de performance de gestion de compétence de l'entreprise Gica-Scimat**

<b>Indicateur</b>	<b>Mesure</b>	<b>Cible</b>
<b>Taux de personnel formé</b>	Nombre de personnes formée /nombre de personnes programmées	Cible $\geq$ 80%
<b>Taux d'Action de formation réalisée</b>	Nombre d'action de formation réalisée/ prévue	Cible $\geq$ 80%
<b>Taux global de personnel compétent</b>	La moyenne arithmétique de la somme des trois critères de base de toute l'entreprise.	Cible $\geq$ 60%
<b>Budget de formation alloué à la SST</b>	Budget Alloué à la Formation SST (DA)/Coût de la formation réalisé (DA)	Cible = 5%
<b>Nombre d'accidents de Travail</b>	Nombre	Cible = (0)

**Source : Réalisé par le chercheur en fonction des données de l'entreprise**

### **3- Résultats et Discussion**

#### **3-1 Présentation de l'entreprise Gica Scimat Touggourt et de son système de management**

Le Groupe Gica Scimat Touggourt est une entreprise de production et de distribution du ciment créée en 1989 et qui s'est développé sur la base de son engagement à accompagner la société mère, de Ain Touta, wilaya de Batna, dans ses différentes activités. Avec un effectif de 80 personnes, l'entreprise a pu réaliser un chiffre d'affaires de 225.000.000 DA en 2021.

Ainsi, cette entreprise dispose d'un système de management intégré ou SMI. Ce dernier est une démarche volontaire engagée par la direction de la société, qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux référentiels Qualité, Sécurité, Environnement au sein de l'entreprise. Par conséquent, le système de l'entreprise combine les exigences de différentes normes iso 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'environnement et 45001

pour la SST et l'ISO 5001 pour l'énergie afin que l'entreprise ait un système de management global fiable et efficace.

### **3-2 La réalité de la gestion des compétences au sein de groupe Gica Scimat Touggourt**

Afin de se conformer aux exigences des référentiels du SMI, le groupe assure une gestion des compétences de ses salariés. Cette gestion commence par une évaluation des compétences de chaque salariés de l'entreprise suivants des critères prédéfinis, que nous allons présenter dans le point suivant. Sur la base de l'évaluation des compétences de chaque salarié sera calculé un taux de compétence global de l'entreprise qui va servir, en plus d'autres indicateurs, comme moyen pour évaluer l'efficacité de la gestion des compétences de l'entreprise et décider des plans d'action à mettre en place (formation, perfectionnement, mutations etc.)

#### **3-2-1 Méthodes d'évaluation de compétences individuelle des ressources humaines de l'entreprise**

Quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle du salarié de l'entreprise, l'évaluation des compétences des travailleurs se réalise à travers une méthode spécifique, qui est représentée en fiche ou « Grille d'évaluation de compétence ». Cette dernière comprend trois critères de base identiques à toutes les catégories socioprofessionnelles (CSP) mais dont le contenu varie d'une catégorie à une autre et sur lesquels le travailleur sera soumis à évaluation annuelle. A la fin de chaque évaluation individuelle sera calculé un taux de compétence individuelle dont l'objectif doit être supérieur ou égal à 80%. L'annexe (01) présente un exemple de grille d'évaluation de l'entreprise pour un agent d'exécution. Les trois critères utilisés sont les suivants : Savoir-faire et responsabilité ; Formation de base et expérience ; Exigences spécifiques liées au poste.

Comment se calcule le taux de compétence individuelle ? Chaque critère de base sera partagé en sous critères notés de 01 à 10 points. En fonction de ces notations sera calculé un taux pour chaque critère. La moyenne arithmétique de la somme des trois critères représente le taux de compétence d'une seule personne de l'entreprise. Ce taux doit dépasser la cible 80% pour considérer la personne comme étant compétente, et sera

utilisé pour calculer le taux des personnes compétentes globales de l'entreprise.

Et pour interprétation du résultat final d'évaluation des compétences (pourcentage) de chaque collaborateur: Inférieur à 30% : Insuffisant ; De 30% à 70% : Moyen ; De 71% à 90% : Satisfaisant ; Plus de 90% : Très satisfaisant.

Ici dans notre exemple le salarié a obtenu un taux de compétence de 69% alors son taux est moyen et l'entreprise doit mettre en place des actions de formation afin d'améliorer sa compétence

### **3-2-2 Méthode d'évaluation des compétences globales des ressources humaines de l'entreprise**

L'évaluation des compétences globales pour l'entreprise constitue la deuxième étape de la gestion des compétences de l'entreprise. Comment se calcule le taux de compétence global? Les modalités de calcul sont résumées dans l'annexe (02).

Comme le montre le tableau en annexe (02), afin de calculer le taux de compétence global, le département Ressources Humaines calcul pour chaque fonction (comptabilité, approvisionnement ...), et chaque pour CSP le taux de compétence pour les trois critères d'évaluation de base : Savoir-faire et responsabilité; Formation de base et expérience; Exigences spécifiques liées au poste, avec respectivement 79%, 75% et 77%. La moyenne arithmétique de la somme de ces trois taux nous donne un taux global du personnel compétent de l'entreprise. Pour notre exemple de la fiche il est égal à 77%.

### **3 -3 Indicateurs de mesure de la performance de gestion de compétences de l'entreprise**

Dans ce qui suit, nous allons analyser les mesures de ces indicateurs de performance pour l'année 2020 et lorsque les données sont disponibles par comparaison à l'année 2016.

#### **3 -3-1 Le taux du Personnel formé**

Chaque année, la direction générale de société alloue un budget spécifique aux différentes formations, ce qui représente 01 % de son budget total en application du décret exécutif n°98-149 sur formation et pour chaque année pas moins de 05% du budget de formation est alloué à la santé

**Impact De L'application De l'ISO 45001- 2018 Sur La Gestion Des  
Compétences Des Ressources Humaines  
Cas Du Groupe Gica- Scimat Touggourt, Algérie**

et à la sécurité au travail. Les taux de personnel formé pour les années 2016 et 2020 sont représentés dans le tableau suivant :

**Tableau numéro (03): Taux du Personnel Formé en 2020 et 2016**

(Unité : en nombre et %)

Indicateurs de Suivi	Année 2020	Année 2016
Nombre du Personnel formé Programmé	79	*
Nombre du Personnel formé Réalisé	17	*
Cible $\geq$ 80% du Personnel Formé	80,00%	80,00%
Taux du Personnel Formé	21,52%	69.89%
Écart par rapport à la cible	-58,48%	-10.10%

(\* Données non disponibles)

**Source : Documents internes à l'entreprise**

Pour l'année 2016, l'entreprise n'a pas atteint la cible fixée. Le même constat peut être fait pour l'année 2020, le taux du personnel qui ont réalisés les formations durant l'année 2020 a atteint le "21.52%"; le taux est faible par rapport au budget prévisionnel pour 2020 et la cible en raison de la pandémie virale du Covid 19 suite à laquelle tous les programmes de formation ont été bloqués.

**3-3-2 Le taux d'Actions de Formation Réalisées**

Les taux d'Actions de Formation Réalisées pour les années 2016 et 2020 sont représentées dans le tableau suivant :

**Tableau numéro (04):Taux d'Actions de Formation Réalisées en 2016 et 2020**

Unité : en nombre et %

Indicateurs de Suivi	2020	2016
Nombre d'Action Prévue	36	*
Nombre d'Action Réalisée	12	*
Cible $\geq$ 80%	80,00%	80,00%
Taux d'Action de Formation Réalisée	33,33%	119.35
Écart	-46,67%	+39.35%

**Source : Documents internes à l'entreprise**

Pour l'année 2016, l'entreprise a atteint ses objectifs planifiés en termes d'actions de formation réalisées. Par contre pour l'année 2020, l'objectif n'a pas été atteint. La programmation ne se déroule pas bien, conformément à ce qui a été dicté par la récente crise dans le pays à cause de la propagation du virus "Covid 19", empêchant les personnes de se déplacer pour entamer les formations à Alger depuis le mois de Mars 2020.

### **3-3-3 Le Taux global de personnel compétent**

Le taux global de personnel compétent pour les années 2016 et 2020 est représentés dans le tableau suivant :

**Tableau numéro (05): Taux de Personnel Compétent de l'entreprise 2020 et 2016**

(Unité : %)		
Indicateurs de Suivi	2020	2016
Cible	≥ 60%	≥ 80%
Taux du Personnel Compétent	63.55	61
Écart	+3.55	-19

**Source : Documents internes à l'entreprise**

Durant l'année 2016, le taux du personnel compétent est de 61,00% en raison du rajeunissement des effectifs induits par le départ massif à la retraite d'une part. D'autre part, à une mobilité des effectifs pour le pourvoi de poste vacants (promotion), mais avec ce taux l'entreprise n'a pas atteint son objectif de 80%.

Pour l'année 2020, la cible du taux de performance a été revu à la baisse à 60%, car il a été jugé trop élevé et difficile à atteindre. Ainsi, pour l'année 2020 malgré les difficultés liées à la réalisation des objectifs en terme de formation, mais le taux de compétence de l'entreprise est satisfaisant.

Nous remarquons également une hausse de la compétence du personnel de l'entreprise entre 2016 et 2020, ce qui est positif pour l'entreprise et n'est que le résultat des efforts fournis par l'entreprise durant ces dernières années dans le domaine de la formation.

### **3 -3-4 Budget de formation alloué à la SST**

Le Budget de formation alloué à la SST pour l'année 2020 est détaillé dans le tableau suivant :



**Impact De L'application De l'ISO 45001- 2018 Sur La Gestion Des  
Compétences Des Ressources Humaines  
Cas Du Groupe Gica- Scimat Touggourt, Algérie**

**Tableau numéro (06): Budget de formation alloué à la SST en 2020**

(Unité : en DA et %)

Indicateurs de Suivi	Trim.01	Trim.02	Trim.03	Trim.04	Total
Coût de la formation réalisé (DA)	257 500	-	28 722	33 647	<b>319 869</b>
Budget Alloué à la Formation SST (DA)	-	-	-	32 188	<b>32 188</b>
Cible	5%	5%	5%	5%	<b>5%</b>
Taux de la Format S ST/ Budget global de Formation	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>96%</b>	<b>10%</b>

**Source : Document interne à l'entreprise**

Pour l'année 2020, le cible été dépassée (10%), l'effort a été continué par l'entreprise pour allouer la majorité du budget vers les formations destinées à la santé et sécurité au travail, surtout à partir du quatrième trimestre.

**3-3-5 Le nombre d'Accidents de travail**

Les accidents de travail avec arrêt enregistrés dans l'entreprise pour les années 2016 et 2020 sont les suivants :

**Tableau numéro (07): Nombre d'Accidents**

(Unité : Nombre)

Indicateurs	2020	2016
Cible = (0) Zéro Accident de travail	<b>0</b>	<b>0</b>
- Nombre d'Accidents Enregistrés	<b>1</b>	<b>7</b>
Écart	<b>1</b>	<b>7</b>
Nombre de journées Perdus	<b>168</b>	<b>non disponible</b>

**Source : Document interne à l'entreprise**

Nous constatons une baisse du nombre des accidents de travail entre 2016 et 2020 qui peuvent être reliée à une meilleure compétence des travailleurs en matière de maitrise des risques liés aux activités de l'entreprise.

**3-4 Interprétation de résultats de l'étude**

Les résultats de notre étude peuvent être interprétés comme suit :

- L'entreprise effectue la gestion de compétence conformément aux exigences de son SMI suivant une méthodologie et grille spécifique à elle.
- L'entreprise a mis en place un ensemble d'indicateurs et de cible d'amélioration liés à la gestion de compétences.

-Le taux de personnel formé de l'entreprise n'a pas atteint la cible fixée et connaît une baisse par rapport à 2016. La baisse de ce taux s'explique par la pandémie virale du Covid 19 suite à laquelle tous les programmes de formation ont été bloqués ou retardés.

-Le Taux d'Actions de Formation Réalisées en 2020 suit une progression à la baisse tout comme le taux de personnel formé, car la programmation des formations ne se déroule comme prévu à cause de la crise sanitaire du "Covid 19".

-Le taux de compétence global de l'entreprise affiche une progression positive pour l'année 2020 par rapport à 2016 ce qui s'explique par l'augmentation de la compétence des salariées de l'entreprise, ce qui est positif pour l'entreprise et n'est que le résultat des efforts fournis par l'entreprise durant ces dernières années dans le domaine de la formation.

-Le budget alloué aux formations en SST de l'entreprise a dépassé de loin la cible fixée et ceci reflète l'intérêt de l'entreprise pour le domaine de la santé et sécurité au travail essentiellement après la mise en place de la norme ISO 45001. Ceci s'est répercuté de manière positive sur la compétence des salariés en matière de SST et a entraîné une baisse des accidents de travail et donc des journées de travail perdues entre 2016 et 2020.

### **Conclusion**

La nouvelle version du système de management de la santé et la sécurité au travail ISO 45001 est un outil très utile pour les entreprises qui cherchent à assurer la SST de leurs travailleurs et il contribue également au développement de l'entreprise, d'autant plus qu'il est basé sur l'amélioration continue. La norme ISO 45001 version 2018, tout comme les autres normes de systèmes ont introduit des exigences en matière de gestion de compétences de l'entreprise. C'est le cas de groupe Gica- Scimat Touggourt qui a appliqué un système de gestion de compétences conformément à son système intégré.

La validation des hypothèses de l'étude est la suivante :

- ✓ **Hypothèse 1-** « L'ISO 45001 contient des exigences qui clarifient la relation entre la GRH et la SST » : hypothèse vérifiée car la norme en question stipule dans son chapitre 07 l'obligation de l'entreprise d'effectuer une gestion des compétences.
- ✓ **Hypothèse 2-** « Afin de gérer les compétences de ses travailleurs, groupe Gica- Scimat Touggourt applique une grille de compétences spécifique à l'entreprise » : hypothèse vérifiée car l'entreprise dispose d'une grille spécifique pour la gestion des compétences de ses ressources humaines.
- ✓ **Hypothèse 3-** « Avec l'application des exigences de l'ISO 45001, groupe Gica- Scimat Touggourt a amélioré son système de gestion

de compétences », Hypothèse n'est pas vérifiée car l'estimation de l'étendue de l'impact du Système de management de la SST sur la gestion de compétence est difficile à mesurer malgré les améliorations introduites dans son système de gestion de compétences (progression positive de son taux de compétences).

Ainsi, à travers l'interprétation des résultats de l'étude, on s'aperçoit que l'estimation de l'étendue de l'impact du Système de management de la SST sur la gestion de compétences est difficile car : d'une part, la méthode utilisée pour mesurer les compétences du personnel de l'entreprise est une méthode en cours de développement et amélioration et même les indicateurs et leurs cibles changent constamment; d'autre part, la durée d'application de ces normes est encore courte, alors une période d'apprentissage et d'amélioration est nécessaire avant que le processus de gestion des compétences de l'entreprise atteigne la maturité ; sans oublier la pandémie «Covid 19 » qui a largement affecté le système de gestion des compétences de l'entreprise durant la période étudiée.

### **Bibliographie**

- Baret. C. Oiry. E. (2014). La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public. *Revue de Gestion*, 39(02), 94-103.
- Bouali.L, Bengrina.M.H. (2018). Les systèmes de management intégrés QSE comme outil d'amélioration de la performance globale des sociétés pétrolières en Algérie. *Algerian Business Performance Review*, 07(02), 151-168.
- Coulet, J-C. (2011). La notion de compétences : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences.. *Le travail Humain*, 74(01), 1-30.
- Gey.J.M. Courdeau.D. (2009). *Le management de la santé et sécurité au travail. Maitriser et mettre en place l'OHSAS 18001*. Paris: AFNOR.
- Gillet-Goinnard. F.Monard.C. (2017). *La boîte à outils en Santé –Sécurité – Environnement..* Paris : Dunod.
- Henri.J .Fombeno.T. (2019). *La santé et la sécurité au travail en Afrique*. Paris: Harmattan.
- Organisation Internationale du Travail. (2019). *La sécurité et la santé au cœur de l'avenir du travail*
- ISO. (2018). *SO 45001 version 2018, Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail-Exigences et lignes directrices pour son utilisation*.
- ISO. (2019). *ISO10015-2019, Management de la qualité - Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes*.
- Levy-Leboyer. C. (2009). *La gestion des compétences*. Paris : Organisation.
- Meyrat.S. (2009). *Gestion des compétences professionnelles en entreprise*. Mémoire Bachelor HES, Haute école de gestion . Genève.

### **Bibliography In English**

- Baret. C. Oiry. E. (2014). Skills management: four lessons for overcoming implementation challenges in the public sector. *Revue de Gestion*, 39(02), 94-103.
- Bouali.L, Bengrina.M.H. (2018). QSE integrated management systems as a tool improving the overall performance of oil companies in Algeria. *Algerian Business Performance Review*, 07(02), 151-168.
- Coulet, J-C. (2011). The concept of skills: a model for describing, evaluating and developing skills. *Le travail Humain*, 74(01), 1-30.
- Gey.J.M. Courdeau.D. (2009). Occupational health and safety management. Mastering and implementing OHSAS 18001. Paris: AFNOR.
- Gillet-Goinnard. F.Monard.C. (2017). The Health-Safety-Environment toolbox. Paris : Dunod.
- Henri.J .Fombeno.T. (2019). Occupational health and safety in Africa. Paris: Harmattan.
- International Labor Organization. (2019). Safety and health at the heart of the future of work.
- ISO. (2018). SO 45001 version 2018, Occupational health and safety management systems - Requirements and guidelines for its use.
- ISO. (2019). ISO10015-2019, Quality management — Guidelines for competence management and people development.
- Levy-Leboyer. C. (2009). Skills management. Paris : Organisation.
- Meyrat.S. (2009). Business skills management. Bachelor's thesis HES, High School of management . Geneva.