

L'évolution de la gestion des compétences selon la norme ISO 14001 : Une analyse comparative entre les versions ISO 14001:1996 et ISO 14001:2015.

The evolution of competencies management according to ISO 14001: A comparative analysis between versions ISO 14001: 1996 and ISO 14001: 2015

Auteur 1 : BAKKALI Anouar,

Auteur 2 : BAKKALI Imad,

BAKKALI Anouar
Responsable Assurance Qualité
RENAULT
MAROC
anouar.bakkali@renault.com

BAKKALI Imad
Enseignant Chercheur
Université AbdelMalek Essadi Tanger Maroc.
ECONOMIE ET GESTION « GT2D »
MAROC
imbakkali@uae.ac.ma

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BAKKALI. I & BAKKALI. A (2021), « L'évolution de la gestion des compétences selon la norme ISO 14001 : Une analyse comparative entre les versions ISO 14001:1996 et ISO 14001:2015. », Revue African Scientific Journal, Volume 3, Numéro 4, pp : 448-459.

Date de soumission : Janvier 2021

Date de publication : Mars 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5642803

Copyright © 2021 – ASJ



Résumé

La gestion des compétences a permis de reconsidérer l'approche de la gestion des ressources humaines dans la norme ISO 14001. Par rapport aux versions antérieures, la nouvelle version de cette norme internationale exige aux organismes de déterminer et gérer les compétences liés aux aspects environnementaux en prenant en compte des nouvelles notions comme le « risque » et « parties prenantes » ainsi que la nouvelle approche de la notion « connaissances ». Après avoir expliqué les principales évolutions et avantages de la nouvelle version de la norme ISO 14001, nous montrerons en quoi la gestion des compétences a évolué depuis la version 1996 jusqu'à la version 2015. Enfin, nous proposerons aux organismes des solutions leur permettant d'accéder aux connaissances nécessaires à la réalisation de leurs activités et leur permettant aussi d'être protégés de toute perte de connaissance qui les pourrait affecter.

Mots clés : norme ISO 14001 – gestion –compétences – Connaissances organisationnelles.

ABSTRACT

Competency management has made it possible to reconsider the approach to human resources management in ISO 14001. Compared to previous versions, the new version of this international standard requires organizations to determine and manage competences related to environmental aspects by taking into account new concepts such as "risk" and "interested parties" as well as the new approach to the concept of "knowledge". After having explained the main evolutions and advantages of the new version of the ISO 14001 standard, we will show how skills management has evolved from the 1996 version to the 2015 version. Finally, we will offer organizations solutions allowing them to " access the knowledge necessary to carry out their activities and also allow them to be protected from any loss of knowledge that could affect them.

Keywords :

ISO 14001 standard - management - competencies - organizational knowledge.

Introduction

Dans le contexte mondial actuel, basé sur la concurrence, et face à l'évolution incessante des exigences des différentes parties prenantes, les organismes doivent répondre à ce fait de manière rapide et efficace par une exploitation de ses connaissances et de ses compétences dans la prise de décision. L'efficacité la gestion des connaissances repose essentiellement sur l'identification des facteurs clés de succès (Huang & Lai, 2014). Pour ce faire, les organismes doivent avoir une politique claire concernant la gestion de leurs compétences. Pour Authier (2002), la compétence peut être considérée comme un facteur de lutte contre les déficiences de l'action organisationnelle en termes de mauvais résultats et d'insuffisance des moyens. Elle permet alors de résoudre ces problèmes en utilisant des connaissances théoriques et techniques, pratiques susceptibles d'analyser des informations, de mobiliser et d'organiser les ressources.

La gestion des compétences, thème en évolution permanente depuis les années quatre-vingt-dix, a permis de reconsidérer l'approche de la gestion des ressources dans la nouvelle version de la norme ISO 14001. La nouvelle version de cette norme internationale, non seulement traite de la nécessité de déterminer les compétences nécessaires du personnel effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances environnementales et sur sa capacité de satisfaire à ses obligations de conformité, mais aussi elle exige aux organismes de déterminer et gérer les connaissances nécessaires pour le faire. Ces connaissances peuvent être basées -entre autres- sur les connaissances du personnel acquises par l'expérience et qui puissent être utilisées et partagées pour atteindre les objectifs préalablement fixés par l'organisme. Pour Baskerville et Dulipovici (2006), le progrès dans la gestion des connaissances favorise les facteurs qui améliorent la performance : créativité organisationnelle, efficacité opérationnelle et qualité de produits et services.

Néanmoins la gestion des compétences n'est plus suffisante dans le contexte mondial actuel. Lors du départ d'un collaborateur, les organismes se préoccupent de la préservation et du renouvellement de leurs savoirs et de leurs compétences, ils sont ainsi amenés à penser à un nouveau mode de management en introduisant la nécessaire culture du partage et le travail collaboratif. Pour ces organismes la perte est atténuée si elles ont pu capitaliser les connaissances et les expériences de leurs collaborateurs.

Après avoir expliqué les principales évolutions de la nouvelle version de la norme ISO 14001 par rapport à la version antérieure, nous montrerons en quoi la gestion des compétences a évolué depuis la version 1996 jusqu'à la version 2015. La méthodologie de la recherche de ce travail vise à mettre en évidence l'adaptation des normes internationales par rapport aux changements incessants qui impactent l'environnement de l'entreprise.

Enfin, nous essaierons, en se basant sur la norme, de voir dans quelle mesure et de quelle manière les organismes puissent déterminer et préserver les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de leur processus et à l'obtention de la conformité de leur produits ou services, l'objectif étant de proposer aux organismes des solutions leur permettant d'accéder aux connaissances nécessaires à la réalisation de leur activités et leur permettant aussi d'être protégés de toute perte de connaissance qui les pourrait affecter.

1. Evolution d'ISO 14001 :2004 à ISO 14001:2015:

Les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans et révisées si nécessaire. L'exercice permet de s'assurer de la pertinence de l'outil et de son utilité sur le marché (ISO, 2015).

Les défis auxquels font face aujourd'hui les entreprises et les organismes ont évolué au cours des dernières décennies, et la mise à jour d'ISO 14001 rend compte de ce nouvel environnement. Par exemple, la mondialisation a changé la façon dont nous exerçons nos activités, et les organismes gèrent souvent des chaînes d'approvisionnement plus complexes.

En outre, les clients et les autres parties prenantes sont plus exigeants, et comme l'information est plus accessible, le grand public pèse plus que jamais dans la balance. Pour bien identifier les parties prenantes se trouvant à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, il est possible de s'appuyer sur les approches formelles d'identification et utiliser des techniques informelles, en se basant par exemple sur l'expérience intuitive de l'équipe de projet (Yang et Shen, 2015).

1.1 Principales évolution de la nouvelle version 2015 :

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Dans un souci de simplification pour ceux qui utilisent plusieurs systèmes de management, ISO 14001:2015 suit la même structure générale dite « de haut niveau » que les autres normes ISO de système de management.

L'autre grand changement est l'approche par les risques. Même si elle était déjà présente dans la norme, la nouvelle version lui accorde une place plus importante. Selon (Guenfoudi, 2020), la gestion des risques est un ensemble de concepts, d'approches et d'outils conçus pour identifier et contrôler les risques pour la vie de l'entreprise afin de les réduire et de rechercher la meilleure couverture possible. Elle fait partie de la politique générale de l'entreprise notamment la qualité, la sécurité et l'environnement qui est devenu un aspect stratégique pour toute organisation.

concernant les autres changements significatifs, on peut citer :

- Management des risques et opportunités : détermination et suivi systématique de tous les éléments internes / externes pouvant avoir des conséquences sur le système de management et détermination des besoins et attentes des parties prenantes.
- Protection de l'environnement, et non pas uniquement prévention de la pollution.
- Exigences étendues liées à la communication interne et externe, dont les méthodes pour communiquer (quoi, quand, et comment).

- La notion « d'environnement » élargie, notamment avec les exigences liées au cycle de vie. Exigences perçues comme données d'entrée pour les processus de conception de produits ou services.
- Importance donnée au leadership et à l'engagement de la Direction, ainsi qu'aux objectifs comme moteurs pour l'amélioration. Prendre en compte l'environnement dans la planification stratégique à long terme.

1.2 Principaux avantages de la nouvelle version :

La nouvelle version de la norme ISO 14001 :2015 présente pour l'utilisateur de nombreux avantages. Par exemple :

- Accorde plus d'importance à l'implication de la Direction,
- Aide à traiter les risques et opportunités de façon structurée,
- Utilise un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management – ce qui est particulièrement utile pour les organismes qui mettent en œuvre plusieurs systèmes de management (environnement, santé et sécurité, ou continuité opérationnelle),
- Atteindre des objectifs commerciaux stratégiques en intégrant les questions environnementales dans la gestion des affaires.
- Améliorer la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes grâce à une communication stratégique.

2. Cadre méthodologique de la recherche

2.1. Hypothèses de la recherche

Notre revue de littérature et notre analyse des dernières versions des normes ISO nous amènent à formuler une hypothèse centrale qui stipule que la notion de la gestion des compétences a été développée davantage au cours des différentes versions la norme ISO 14001. Cette hypothèse se décline en deux hypothèses adjacentes.

Premièrement, nous formulons une première hypothèse selon laquelle l'évolution de la gestion de compétence évolue pour que les entreprises puissent s'adapter à un contexte en permanente évolution.

Deuxièmement, la gestion de compétence est forcément impactée par l'introduction, dans les nouvelles versions des normes ISO, des nouvelles notions comme le « risque » et « parties prenantes » ainsi que la nouvelles définition de la notion « connaissances ».

2.2. Positionnement épistémologique et méthodologie

Nous nous basons, dans le présent article, sur les paradigmes en usage en sciences de gestion. A cet effet, nous nous intéressons plus particulièrement aux aptitudes des individus à utiliser les connaissances pour renforcer leurs compétences professionnelles (Dudezert, 2003).

Notre objet de recherche a été élaboré à partir de l'analyse des nouvelles exigences de la norme ISO 14001 version 2015. Cette analyse nous a conduits à élaborer une grille d'analyse comparative entre les trois versions de la norme, version 1996, 2004 et 2015.

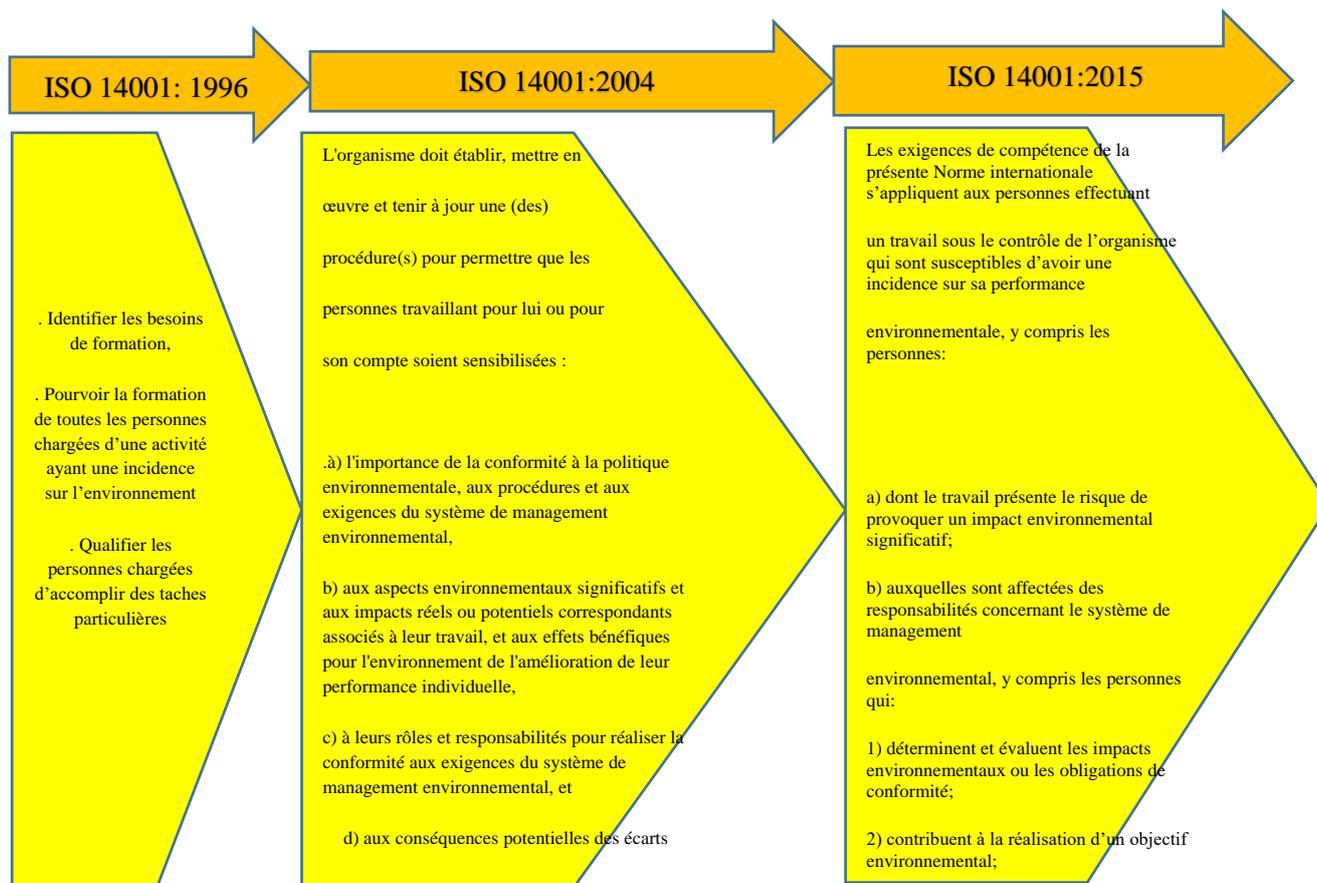
La méthodologie principale de ce travail est de nature qualitative. Elle vise à mettre en évidence l'adaptation des normes internationales par rapport aux changements incessants qui impactent l'environnement de l'entreprise. L'approche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données permettant une démarche interprétative.

3. Evolution de la gestion des compétences dans la norme ISO 14001

3.1 Analyse comparative entre la version 1994 et la version 2015

Depuis 1996 et la dernière mise à jour de la norme ISO 14001 en 2015, les entreprises ont considérablement fait évoluer leurs pratiques de management de ressources humaines, dans un contexte économique et concurrentiel nécessitant des efforts d'adaptation permanents en matière de gestion de compétences et gestion de connaissances. La nouvelle version de la norme ISO 14001 intègre donc ces enjeux, avec un langage simplifié pour faciliter la compréhension et la cohérence de l'interprétation des exigences. Ce document est aujourd'hui taillé sur mesure pour aider les entreprises à mieux anticiper les besoins de leurs collaborateurs et gagner en performance. La figure 1 donne une représentation graphique de cette évolution de la norme entre 1996 et 2015 en ce qui concerne la gestion des compétences.

Figure N°1 Evolution de la gestion des compétences dans la norme ISO 14001.



Source : Elaboration propre

Par rapport à la version 1994 l'exigence de la compétence de personnes dont le travail présente un risque de provoquer un impact environnemental significatif, n'est plus limitée aux formations initiales appropriées, d'une formation complémentaire et/ou d'une expérience appropriée, elle est étendue à la notion des Connaissances.

Dans la version 2015 de la norme ISO 1400, la notion de la gestion des connaissances a été enrichie par rapport aux versions préalables. Selon cette nouvelle version de la norme, Il s'agit des connaissances propres à l'organisme, généralement acquises par l'expérience, et aussi des informations utilisées et partagées par l'organisme pour atteindre ses objectifs. Dans ce sens, la Direction de l'entreprise joue le rôle de gestionnaire des connaissances en créant de la valeur et le succès à long terme par la mise en oeuvre d'actions appropriées et le développement des stratégies d'apprentissage (Alrawi, Alrawi, & Alrawi, 2016)

Ces connaissances sont à maintenir par l'organisme et peuvent être basées sur :

a) des sources internes (par exemple propriété intellectuelle, connaissances acquises par l'expérience, expérience acquise lors de défaillances et de projets réussis, recueil et partage des connaissances non documentées et de l'expérience, résultats d'améliorations apportées aux processus, aux produits et aux services),

b) des sources externes (par exemple normes, enseignement universitaire, conférences, recueil de connaissances auprès de clients ou de prestataires externes).

Le tableau suivant présente la correspondance, en termes de gestion des compétences, entre la version 1996 et la version 2015 de la norme.

ISO 14001:1996	ISO 14001:2015
<p>4.4.2 Compétence, formation et sensibilisation L'organisme doit s'assurer que toute(s) les personne(s) exécutant une tâche pour lui ou pour son compte, qui a (ont) potentiellement un (des) impact(s) environnemental(aux) significatif(s) identifié(s) par l'organisme, est (sont) compétente(s), cette compétence pouvant être acquise par une formation initiale et professionnelle appropriée ou par l'expérience. L'organisme doit en conserver les enregistrements associés. L'organisme doit identifier les besoins en formation associés à ses aspects environnementaux et à son système de management environnemental. Il doit fournir cette formation, ou mettre en place toute autre action permettant de répondre à ces besoins, et doit en conserver les enregistrements associés. L'organisme doit établir, mettre en oeuvre et tenir à jour une (des) procédure(s) pour permettre que les personnes travaillant pour lui ou pour son compte soient sensibilisées a) à l'importance de la conformité à la politique environnementale, aux procédures et aux exigences du système de management environnemental,</p>	<p>7.2 Compétences L'organisme doit: a) déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances environnementales et sur sa capacité de satisfaire à ses obligations de conformité; b) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriées; c) déterminer les besoins de formation liés à ses aspects environnementaux et à son système de management environnemental; d) le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions. NOTE Les actions envisageables peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel en activité ou le recrutement, direct ou en sous-traitance, de personnes compétentes. L'organisme doit conserver des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences.</p>

<p>b) aux aspects environnementaux significatifs et aux impacts réels ou potentiels correspondants associés à leur travail, et aux effets bénéfiques pour l'environnement de l'amélioration de leur performance individuelle,</p> <p>c) à leurs rôles et responsabilités pour réaliser la conformité aux exigences du système de management environnemental, et</p> <p>d) aux conséquences potentielles des écarts par rapport aux procédures spécifiées</p>	
--	--

Tableau N°1 : Comparaison entre la version 1996 et la version 2015 de la norme en termes de gestion des compétences.

Source : Elaboration propre

3.2 Gestion des Connaissances :

Comme nous l'avons déjà mentionné, la principale nouveauté de la nouvelle version de la norme ISO 14001, concernant le volet «Ressources», est la modification de la notion de connaissances. Selon Holsapple (2008), la gestion des connaissances se définit comme étant des pratiques permettant au décideur de mieux tirer profit de l'ensemble des données, des informations et des connaissances disponibles dans l'organisation pour améliorer sa performance.

A partir de la publication de cette nouvelle version, les organismes certifiés doivent organiser leur savoir afin de prendre conscience de la valeur du capital humain dont elle dispose afin de valoriser leur savoir-faire. Se pose donc alors aux organismes une nouvelle problématique, à savoir l'intégration de la gestion des connaissances au sein de leur système de management de l'environnementale. Il s'agit de pouvoir déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de leurs processus et à la mise en conformité de leurs produits et services en lien avec la norme ISO 14001.

Tenues à jour et à disposition, les organismes doivent ainsi définir leurs connaissances actuelles et identifier les connaissances à acquérir pour affronter l'avenir. En effet, cet avenir verra apparaître des nouvelles exigences de leurs clients, de nouvelles tendances de leur secteur d'activité et un changement imminent de la conjoncture actuelle. Ainsi les organismes doivent dorénavant mettre en place des actions concrètes pour prendre en compte des connaissances de

différents types. Les organismes doivent entrer donc dans une dynamique d'apprentissage continu qui dépasse l'approche de la simple accumulation de compétences et savoirs.

Ce processus d'organisation et de gestion des connaissances auquel sont confrontés les organismes est un processus difficile à gérer de point de vue opérationnel. On peut par exemple mentionner la complication d'affectation de ressources (financières et humaines), l'absence ou l'insuffisance de compétences ou encore savoir comment procéder dans la gestion et la valorisation de ce projet. À cela il convient d'ajouter la nécessité d'avoir des procédures claires pour identifier les connaissances obligatoires et nécessaires pour l'entreprise, ainsi que les connaissances moins importantes ou négligeables. Dans ce contexte, il conviendra aussi de prendre en compte la gestion du capital immatériel de l'organisation et les différentes sources de la perte des connaissances comme le départ des collaborateurs à titre d'exemple.

Proposition de solutions :

Pour répondre à cette nouvelle exigence de la norme, les organismes sont appelés à mettre en place des actions précises. Comme suggestions on peut par exemple citer :

- La formalisation systématique des retours d'expériences (techniques, projets, commerciaux, etc.),
- Des rapports d'étonnement de toute nouvelle recrue ou collaborateur ayant changé de fonction au sein de l'entreprise,
- Bon archivage des réclamations (clients, fournisseurs, administrations, etc.).
- Une gestion documentaire efficace avec une traçabilité maîtrisée,
- Une plateforme collaborative qui met à la disposition de tous les collaborateurs toutes les connaissances liées aux différents métiers de l'entreprise (liens URL, intranet, documentation, groupes de travail, bases de données, logiciels, espaces collaboratifs, etc.).
- L'intégration de tous les collaborateurs dans des systèmes d'apprentissage (formation, e-learning, communautés apprenantes, etc.)

Assurer la polyvalence dans l'entreprise, surtout pour les postes qui requièrent des compétences critiques.

Conclusion :

La publication de la nouvelle version de la norme ISO 14001 en septembre 2015, constitue une évolution pragmatique pour les organismes face aux évolutions, aux enjeux et aux risques auxquels les organismes font face à l'heure actuelle.

Déjà certifiés ou intéressés par la certification selon cette norme internationale, les organismes, devraient prendre conscience de cet nouvel impératif que consiste la gestion des connaissances. Bray et al. (2003) confirme que la gestion des connaissances est un bien non-négligeable qui permet aux organisations de se distinguer des autres. En fait, la gestion de connaissances vise à identifier les connaissances de l'organisation, à les sauvegarder sous des formes utilisables et à faciliter l'accès et le partage des connaissances.

A travers de cet article on a essayé de démontrer en quoi, cette nouvelles exigence de la norme peut être un support au développement des organismes en se positionnant dans une logique d'innovation et de différenciation dans un environnement en changement permanent.

Les idées qui ont été proposées pour accéder aux connaissances et les maintenir par la suite représentent des routines organisationnelles qui garantissent une certaine stabilité à l'entreprise pour garantir la conformité de ses activités aux différentes exigences.

Nous pensons aussi que la gestion des connaissances doit se faire davantage en communauté, entre les entreprises de différents secteurs d'activités, afin d'accroître les occasions de collaboration et de partage des bonnes pratiques qui ont démontré leur efficacité.

Bibliographie :

Alrawi, K. H., Alrawi, A., & Alrawi, W. (2016). Leadership knowledge-sharing environments' effect on employees. Performance in organizations. Applied Science Reports, 13(1), 43–49.

Authier M. (2002, 12 décembre) .«Compétence et administration : des méthodes acceptables, simples et efficaces », Transparents, Jeudi de l' Atica.

Baskerville, R., et Dulipovici, A.(2006). The theoretical foundations of knowledge management, Knowledge Management Research and practice 4(2): 83.

Bray, D,B., Merino-Perez, L., Negreros-Castillo, P., Segura-Warnholtz, G., Torres-Rojo, J,M., Vester, H,F,M. (2003), Mexicos community-managed forests as a global model for sustainable landscapes, Conservation Biology 17 : (3) 672–677.

Dudezert, A. (2003). L'évaluation des connaissances des entreprises : Une nouvelle problématique de recherche pour les Systèmes d'Information. Montpellier : VIIe Congrès de l'AIM.

GUENFOUDI. M. & all (2020), « LA LOGISTIQUE 4.0 : UNE REALITE », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 204-221.

Holsapple, C, W. (2008). Decisions and knowledge, Handbook on Decision Support Systems 1, Springer Berlin Heidelberg: 21-53.

Huang, L. S., & Lai, C. P. (2014). Critical success factors for knowledge management implementation in life insurance enterprises. International Journal of Management and Marketing Research, 7(2), 79–89

ISO, 2015, The ISO survey of 2015 certifications, ISO : Geneva.

ISO, 2015, Passer d'ISO 14001 :2008 à ISO 14001:2015, ISO : Genève.

Yang, R. J. et Shen, G. Q. P. (2015). Framework for stakeholder management in construction projects. Journal of Management in Engineering, 31(4), 1-14.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000285](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000285)