

PRÉSENTATION



—

TRADUCTION
FRANÇAIS / ANGLAIS

*APPROCHE PROCESSUS ET MODÈLE PDCA
APPLICATIONS DANS LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT*

INTRODUCTION

L'objectif de cette présentation est de rassembler des extraits pertinents de normes ISO⁽¹⁾, en langue française accompagnés de leur traduction en langue anglaise, offrant des exemples d'applications et des illustrations des principes de **l'approche Processus⁽²⁾** et du **modèle PDCA** (Plan/Do/Check/Act – Amélioration continue⁽³⁾) dans divers types de systèmes de management.

L'approche par les risques⁽⁴⁾ et le **principe d'audit des systèmes de management** sont également pris en compte pour une compréhension globale cohérente.

DOMAINES DE RÉFÉRENCE DES EXTRAITS PRÉSENTÉS :

- Systèmes de Management de la Qualité

ISO 9001:2015 Systèmes de management de la qualité — Exigences (*Quality management systems — Requirements*)

ISO 10015:2019 Management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes (*Quality management — Guidelines for competence management and people development*)

- Systèmes de Management Environnemental

ISO 14001:2015 Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation (*Environmental management systems — Requirements with guidance for use*)

- Systèmes de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail

ISO 45001:2018 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences et lignes directrices pour leur utilisation (*Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use*)

- Systèmes de Management des Organismes d'Éducation/Formation

ISO 21001:2018 Organismes d'éducation/formation — Systèmes de management des organismes d'éducation/formation — Exigences et recommandations pour leur application (*Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*)

- Management du Risque

ISO 31000:2018 Management du risque — Lignes directrices (*Risk management — Guidelines*)

- Audit des Systèmes de Management

ISO 19011:2018 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (*Guidelines for auditing management systems*)

[Lien vers les pages internet hébergeant la documentation normative officielle dont est extrait le contenu de cette présentation :](https://www.iso.org/fr/home.html) <https://www.iso.org/fr/home.html>

(1) ISO = International Organization for Standardization (*Organisation Internationale de Normalisation*)

(2) Processus = ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

(3) Amélioration continue = activité récurrente menée pour améliorer les performances

(4) Risque = effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs

**ISO 9001:2015, 0.1 Introduction**

La présente Norme internationale emploie l'approche processus, qui intègre le cycle PDCA (« Plan-Do-Check-Act ») et une approche par les risques.

L'approche processus permet à un organisme de planifier ses processus et leurs interactions.

Le cycle PDCA permet à un organisme de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée et que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre.

L'approche par les risques permet à un organisme de déterminer les facteurs susceptibles de provoquer un écart de ses processus et de son système de management de la qualité par rapport aux résultats attendus, de mettre en place une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs et d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent (voir Article A.4).

Dans un environnement de plus en plus dynamique et complexe, satisfaire en permanence aux exigences et prendre en compte les besoins et attentes futurs représentent un défi pour les organismes. Pour atteindre cet objectif, l'organisme peut juger nécessaire d'adopter diverses formes d'amélioration en complément d'une correction et d'une amélioration continue, telles que le changement par rupture, l'innovation et la réorganisation.

**ISO 9001:2015, 0.1 Introduction**

This International Standard employs the process approach, which incorporates the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle and risk-based thinking.

The process approach enables an organization to plan its processes and their interactions.

The PDCA cycle enables an organization to ensure that its processes are adequately resourced and managed, and that opportunities for improvement are determined and acted on.

Risk-based thinking enables an organization to determine the factors that could cause its processes and its quality management system to deviate from the planned results, to put in place preventive controls to minimize negative effects and to make maximum use of opportunities as they arise (see Clause A.4).

Consistently meeting requirements and addressing future needs and expectations poses a challenge for organizations in an increasingly dynamic and complex environment. To achieve this objective, the organization might find it necessary to adopt various forms of improvement in addition to correction and continual improvement, such as breakthrough change, innovation and re-organization.

**ISO 9001:2015, 0.2 Principes de management de la qualité**

La présente Norme internationale est fondée sur les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000.

Les descriptions comprennent un énoncé de chaque principe, les raisons pour lesquelles le principe est important pour l'organisme, des exemples de bénéfices associés au principe et des exemples d'actions types visant à améliorer les performances de l'organisme lorsqu'il applique le principe.

Les principes de management de la qualité sont les suivants:

- orientation client;
- leadership;
- implication du personnel;
- approche processus;
- amélioration;
- prise de décision fondée sur des preuves;
- management des relations avec les parties intéressées.

**ISO 9001:2015, 0.2 Quality management principles**

This International Standard is based on the quality management principles described in ISO 9000.

The descriptions include a statement of each principle, a rationale of why the principle is important for the organization, some examples of benefits associated with the principle and examples of typical actions to improve the organization's performance when applying the principle.

The quality management principles are:

- customer focus;
- leadership;
- engagement of people;
- process approach;
- improvement;
- evidence-based decision making;
- relationship management.

**ISO 9001:2015, 0.3 Approche processus****0.3.1 Généralités**

La présente Norme internationale promeut l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. Des exigences spécifiques jugées essentielles pour l'adoption d'une approche processus sont incluses en 4.4.

Comprendre et piloter des processus en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats prévus. Cette approche permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système de telle sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées.

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme.

Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA (voir 0.3.2), en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques (voir 0.3.3) visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables.

L'application de l'approche processus dans le cadre d'un système de management de la qualité permet:

- a) la compréhension et la satisfaction en permanence des exigences;
- b) la prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée;
- c) l'obtention d'une performance effective des processus;
- d) l'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

**ISO 9001:2015, 0.3 Process approach****0.3.1 General**

This International Standard promotes the adoption of a process approach when developing, implementing and improving the effectiveness of a quality management system, to enhance customer satisfaction by meeting customer requirements. Specific requirements considered essential to the adoption of a process approach are included in 4.4.

Understanding and managing interrelated processes as a system contributes to the organization's effectiveness and efficiency in achieving its intended results. This approach enables the organization to control the interrelationships and interdependencies among the processes of the system, so that the overall performance of the organization can be enhanced.

The process approach involves the systematic definition and management of processes, and their interactions, so as to achieve the intended results in accordance with the quality policy and strategic direction of the organization.

Management of the processes and the system as a whole can be achieved using the PDCA cycle (see 0.3.2) with an overall focus on risk-based thinking (see 0.3.3) aimed at taking advantage of opportunities and preventing undesirable results.

The application of the process approach in a quality management system enables:

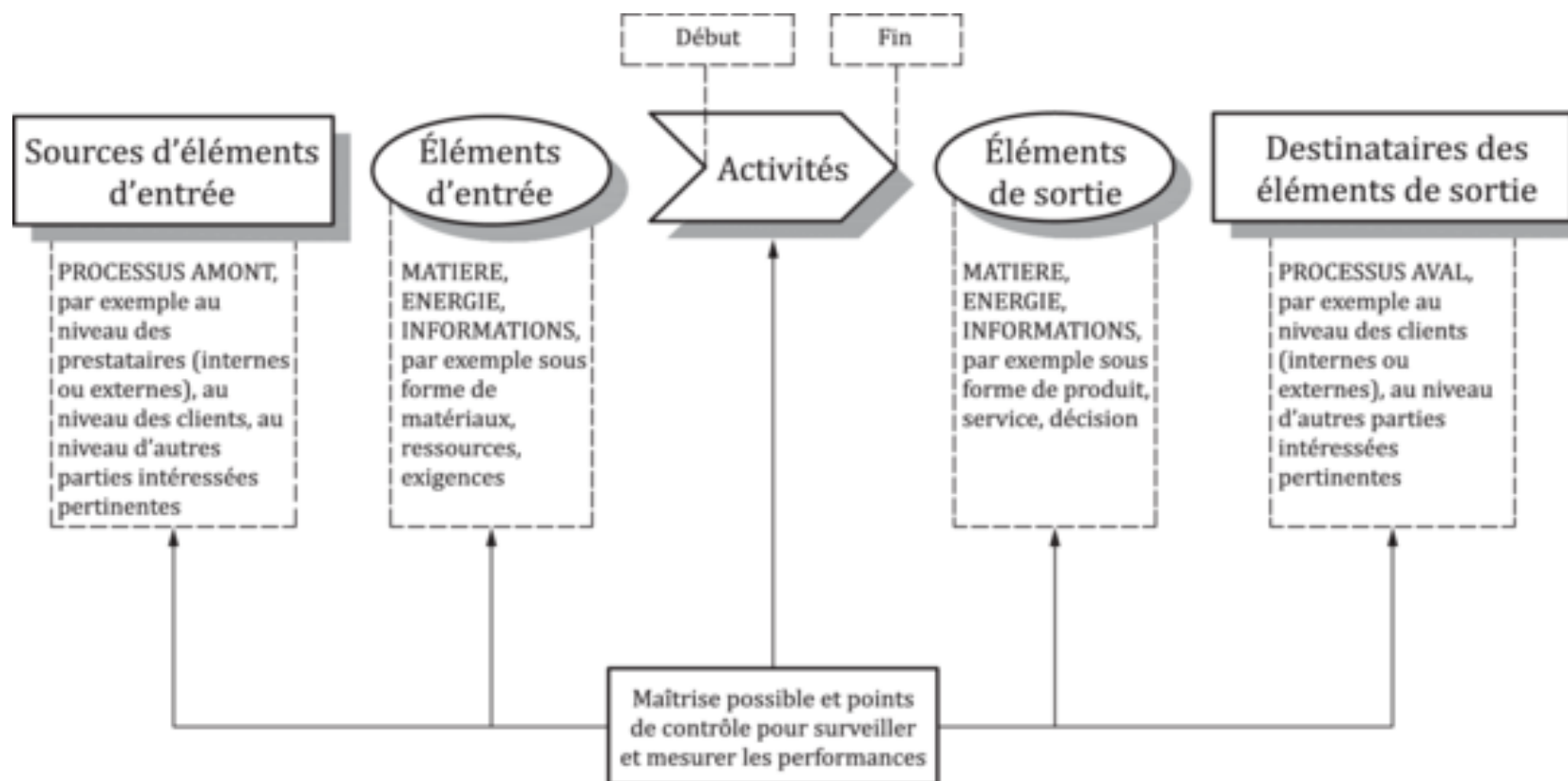
- a) understanding and consistency in meeting requirements;
- b) the consideration of processes in terms of added value;
- c) the achievement of effective process performance;
- d) improvement of processes based on evaluation of data and information.



ISO 9001:2015, 0.3 Approche processus

0.3.1 Généralités

Figure 1 – Représentation schématique des éléments d'un processus



La Figure 1 est une représentation schématique de tout processus et montre l'interaction entre ses éléments. Les points de surveillance et de mesure, qui sont nécessaires à la maîtrise, sont spécifiques à chaque processus et varieront selon les risques associés.



ISO 9001:2015, 0.3 Process approach
0.3.1 General

Figure 1 – Schematic representation of the elements of a single process

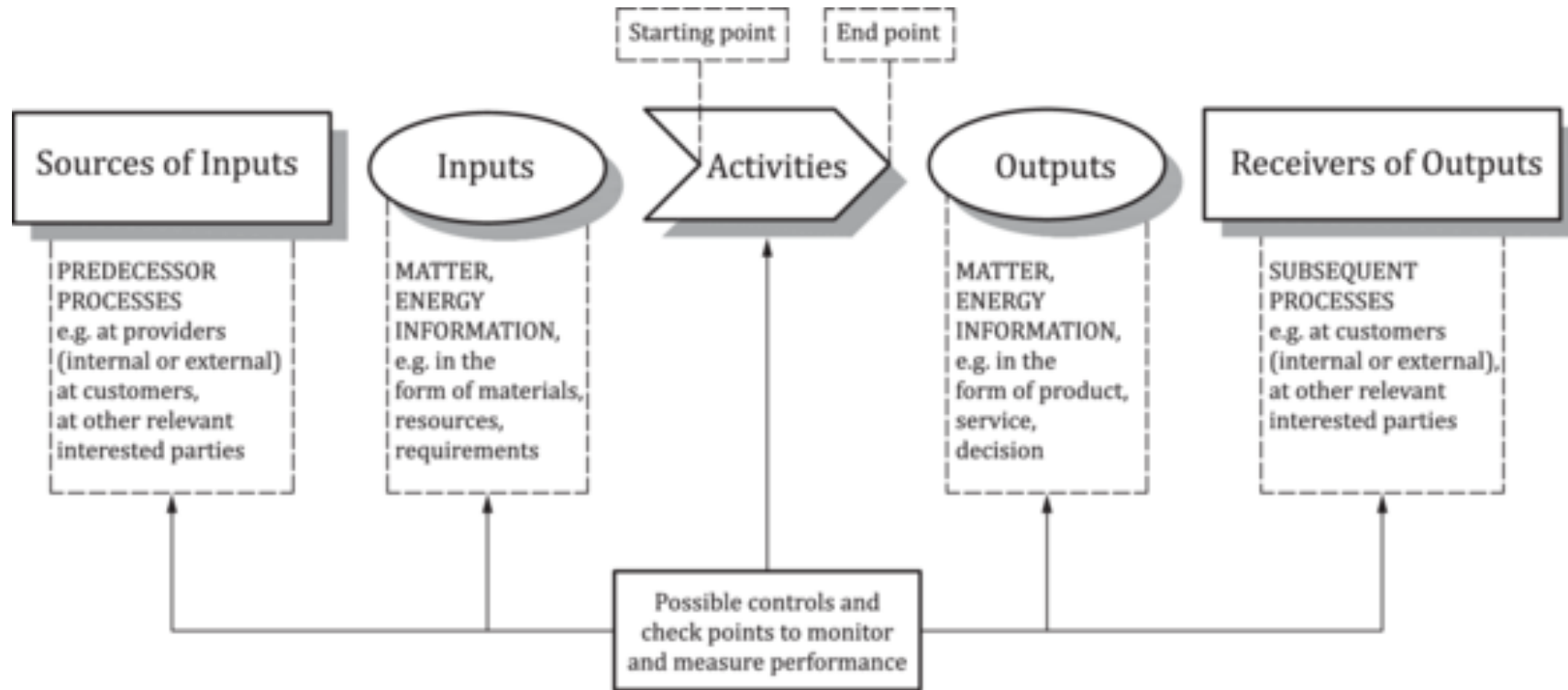


Figure 1 gives a schematic representation of any process and shows the interaction of its elements. The monitoring and measuring check points, which are necessary for control, are specific to each process and will vary depending on the related risks.



ISO 9001:2015, 0.3 Approche processus

0.3.2 Cycle PDCA

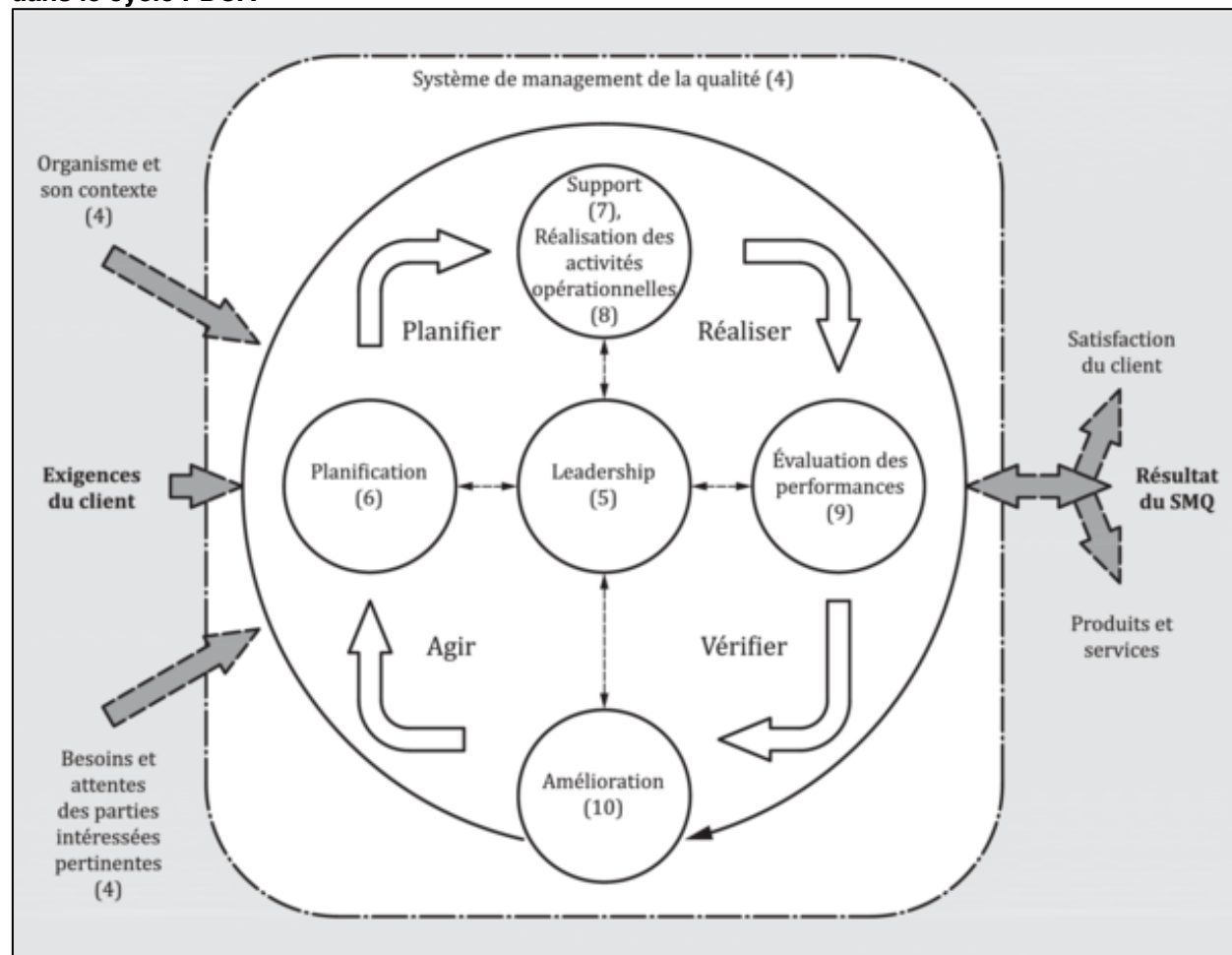
Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.

La Figure 2 illustre la façon dont les Articles 4 à 10 peuvent être regroupés par rapport au cycle PDCA.

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit:

- **Planifier**: établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités;
- **Réaliser**: mettre en œuvre ce qui a été planifié;
- **Vérifier**: surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats;
- **Agir**: entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

Figure 2 — Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA



NOTE Les nombres entre parenthèses font référence aux articles de la présente Norme internationale.



ISO 9001:2015, 0.3 Process approach
0.3.2 Plan-Do-Check-Act cycle

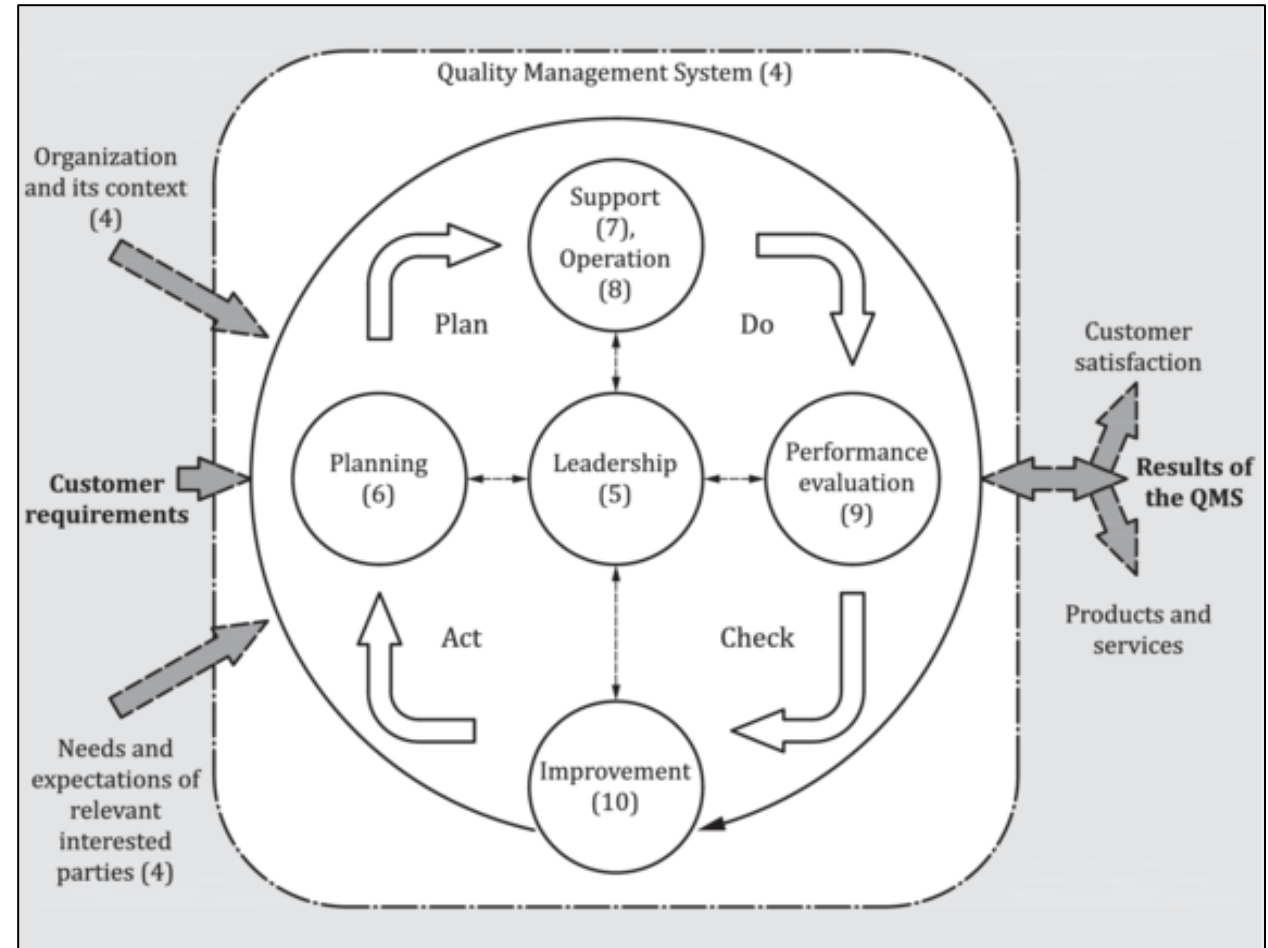
The PDCA cycle can be applied to all processes and to the quality management system as a whole.

Figure 2 illustrates how Clauses 4 to 10 can be grouped in relation to the PDCA cycle.

The PDCA cycle can be briefly described as follows:

- **Plan:** establish the objectives of the system and its processes, and the resources needed to deliver results in accordance with customers' requirements and the organization's policies, and identify and address risks and opportunities;
- **Do:** implement what was planned;
- **Check:** monitor and (where applicable) measure processes and the resulting products and services against policies, objectives, requirements and planned activities, and report the results;
- **Act:** take actions to improve performance, as necessary.

Figure 2 – Representation of the structure of this International Standard in the PDCA cycle



NOTE Numbers in brackets refer to the clauses in this International Standard.



ISO 9001:2015, 0.3 Approche processus
0.3.3 Approche par les risques

L'approche par les risques (voir Article A.4) est essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace. Le concept d'approche par les risques qui comprend, par exemple, la mise en œuvre d'une action préventive pour éliminer des non-conformités potentielles, l'analyse de toute non-conformité se produisant et la mise en œuvre des actions appropriées adaptées aux effets de la non-conformité visant à éviter sa réapparition, était implicite dans les éditions précédentes de la présente Norme internationale.

Pour se conformer aux exigences de la présente Norme internationale, un organisme doit planifier et mettre en œuvre des actions face aux risques et opportunités.

La prise en compte à la fois des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité, obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs.

Des opportunités peuvent naître d'une situation favorable à l'obtention d'un résultat attendu, par exemple un ensemble de circonstances permettant à l'organisme d'attirer des clients, de développer de nouveaux produits et services, de réduire les rebuts ou d'améliorer la productivité.

Les actions à mettre en œuvre face aux opportunités peuvent également inclure la prise en compte des risques associés.

Le risque est l'effet de l'incertitude et une telle incertitude peut avoir des effets positifs ou négatifs.

Un écart positif engendré par un risque peut offrir une opportunité, mais les effets positifs d'un risque ne se traduisent pas tous par des opportunités.

ISO 9001:2015, 0.3 Process approach
0.3.3 Risk-based thinking

Risk-based thinking (see Clause A.4) is essential for achieving an effective quality management system. The concept of risk-based thinking has been implicit in previous editions of this International Standard including, for example, carrying out preventive action to eliminate potential nonconformities, analysing any nonconformities that do occur, and taking action to prevent recurrence that is appropriate for the effects of the nonconformity.

To conform to the requirements of this International Standard, an organization needs to plan and implement actions to address risks and opportunities.

Addressing both risks and opportunities establishes a basis for increasing the effectiveness of the quality management system, achieving improved results and preventing negative effects.

Opportunities can arise as a result of a situation favourable to achieving an intended result, for example, a set of circumstances that allow the organization to attract customers, develop new products and services, reduce waste or improve productivity.

Actions to address opportunities can also include consideration of associated risks.

Risk is the effect of uncertainty and any such uncertainty can have positive or negative effects.

A positive deviation arising from a risk can provide an opportunity, but not all positive effects of risk result in opportunities.



ISO 19011:2018, Introduction

Les résultats d’audit peuvent fournir des éléments d’entrée pour l’aspect analytique de la planification des activités, et peuvent contribuer à l’identification des besoins et activités d’amélioration.

Un audit peut être réalisé par rapport à une série de critères d’audit, séparément ou en combinaison, comprenant sans toutefois s’y limiter:

- les exigences définies dans une ou plusieurs normes de système de management;
- les politiques et les exigences spécifiées par les parties intéressées pertinentes;
- les exigences légales et réglementaires;
- un ou plusieurs processus de système de management définis par l’organisme ou d’autres parties;
- le(s) plan(s) de système de management se rapportant à la fourniture d’éléments de sortie spécifiques d’un système de management (par exemple plan qualité, plan de projet).

Le présent document fournit aux organismes de toutes tailles et de tous types des lignes directrices pour les audits de champs et échelles variables, y compris ceux réalisés par de grandes équipes d’audit, généralement dans de grands organismes, et ceux réalisés par des auditeurs uniques, dans de grands ou petits organismes. Il convient, selon le cas, d’adapter ces lignes directrices au champ, à la complexité et à l’échelle du programme d’audit.

L’ISO/IEC 17021-1 fournit des exigences relatives à l’audit des systèmes de management en vue d’une certification par tierce partie; toutefois, le présent document peut fournir des lignes directrices supplémentaires utiles (voir Tableau 1).

ISO 19011:2018, Introduction

Audit results can provide input to the analysis aspect of business planning, and can contribute to the identification of improvement needs and activities.

An audit can be conducted against a range of audit criteria, separately or in combination, including but not limited to:

- requirements defined in one or more management system standards;
- policies and requirements specified by relevant interested parties;
- statutory and regulatory requirements;
- one or more management system processes defined by the organization or other parties;
- management system plan(s) relating to the provision of specific outputs of a management system (e.g. quality plan, project plan).

This document provides guidance for all sizes and types of organizations and audits of varying scopes and scales, including those conducted by large audit teams, typically of larger organizations, and those by single auditors, whether in large or small organizations. This guidance should be adapted as appropriate to the scope, complexity and scale of the audit programme.

ISO/IEC 17021-1 provides requirements for auditing management systems for third party certification; this document can provide useful additional guidance (see Table 1).

Tableau 1 – Différent types d’audits

Audit de première partie	Audit de seconde partie	Audit de tierce partie
Audit interne	Audit des prestataires externes	Audit en vue d’une certification et/ou d’une accréditation
	Audit d’autres parties intéressées externes	Audit à des fins légales, réglementaires et similaires

Table 1 – Different types of audits

1 st party audit	2 nd party audit	3 rd party audit
Internal audit	External provider audit	Certification and/or accreditation audit
	Other external interested party audit	Statutory, regulatory and similar audit

**ISO 45001:2018, Introduction****0.1 Contexte**

Tout organisme est responsable de la santé et de la sécurité au travail de ses travailleurs et des autres personnes qui peuvent être affectées par ses activités. Cette responsabilité inclut de favoriser et de préserver leur santé physique et mentale.

L'adoption d'un système de management de la S&ST vise à permettre à un organisme de procurer des lieux de travail sûrs et sains, d'éviter les traumatismes et pathologies liés au travail et d'améliorer en continu sa performance en S&ST.

0.2 Objectif d'un système de management de la S&ST

La finalité d'un système de management de la S&ST est de fournir un cadre pour le management des risques et opportunités pour la S&ST. L'objectif et les résultats escomptés du système de management de la S&ST sont d'empêcher l'apparition de traumatismes et pathologies liés au travail chez les travailleurs et de mettre à disposition des lieux de travail sûrs et sains. C'est pourquoi il est absolument essentiel que l'organisme supprime les dangers et minimise les risques pour la S&ST en prenant des mesures de prévention et de protection efficaces.

Lorsque ces mesures sont appliquées par l'organisme dans le cadre de son système de management de la S&ST, elles permettent d'améliorer sa performance en S&ST.

Un système de management de la S&ST peut s'avérer plus efficace et plus efficient lorsque l'on prend les mesures le plus en amont possible afin de saisir les opportunités d'amélioration de la performance en S&ST.

La mise en œuvre d'un système de management de la S&ST conforme au présent document donne à un organisme un moyen de gérer ses risques pour la S&ST et d'améliorer sa performance en S&ST. Un système de management de la S&ST peut aider un organisme à satisfaire à ses exigences légales et autres exigences.

**ISO 45001:2018, Introduction****0.1 Background**

An organization is responsible for the occupational health and safety of workers and others who can be affected by its activities. This responsibility includes promoting and protecting their physical and mental health.

The adoption of an OH&S management system is intended to enable an organization to provide safe and healthy workplaces, prevent work-related injury and ill health, and continually improve its OH&S performance.

0.2 Aim of an OH&S management system

The purpose of an OH&S management system is to provide a framework for managing OH&S risks and opportunities. The aim and intended outcomes of the OH&S management system are to prevent work-related injury and ill health to workers and to provide safe and healthy workplaces; consequently, it is critically important for the organization to eliminate hazards and minimize OH&S risks by taking effective preventive and protective measures.

When these measures are applied by the organization through its OH&S management system, they improve its OH&S performance.

An OH&S management system can be more effective and efficient when taking early action to address opportunities for improvement of OH&S performance.

Implementing an OH&S management system conforming to this document enables an organization to manage its OH&S risks and improve its OH&S performance. An OH&S management system can assist an organization to fulfil its legal requirements and other requirements.

**ISO 45001:2018, Introduction****0.3 Facteurs de réussite**

La mise en œuvre d'un système de management de la S&ST relève d'une décision stratégique et opérationnelle d'un organisme. La réussite du système de management de la S&ST repose sur le leadership ainsi que sur l'engagement et la participation de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes les fonctions de l'organisme.

La mise en œuvre et la tenue à jour d'un système de management de la S&ST, son effectivité/efficacité et sa capacité à atteindre les résultats escomptés dépendent d'un certain nombre de facteurs clés pouvant inclure:

- a) le leadership, l'engagement, la prise de responsabilité et l'obligation de la direction de rendre des comptes;
- b) le développement, le soutien et la promotion par la direction d'une culture favorable aux résultats escomptés du système de management de la S&ST au sein de l'organisme;
- c) la communication;
- d) la consultation et la participation des travailleurs et, quand ils existent, de leurs représentants;
- e) l'allocation des ressources nécessaires pour le maintenir;
- f) des politiques de S&ST compatibles avec l'orientation et les objectifs stratégiques généraux de l'organisme;
- g) un ou des processus efficaces pour identifier les dangers, maîtriser les risques pour la S&ST et tirer parti des opportunités pour la S&ST;
- h) l'évaluation et le suivi en continu des performances du système de management de la S&ST en vue d'améliorer la performance en S&ST;
- i) l'intégration du système de management de la S&ST dans les processus métiers de l'organisme;
- j) des objectifs de S&ST en adéquation avec la politique de S&ST et qui prennent en compte les dangers, les risques pour la S&ST et les opportunités pour la S&ST de l'organisme;
- k) la conformité aux exigences légales et autres exigences.

**ISO 45001:2018, Introduction****0.3 Success factors**

The implementation of an OH&S management system is a strategic and operational decision for an organization. The success of the OH&S management system depends on leadership, commitment and participation from all levels and functions of the organization.

The implementation and maintenance of an OH&S management system, its effectiveness and its ability to achieve its intended outcomes are dependent on a number of key factors, which can include:

- a) top management leadership, commitment, responsibilities and accountability;
- b) top management developing, leading and promoting a culture in the organization that supports the intended outcomes of the OH&S management system;
- c) communication;
- d) consultation and participation of workers, and, where they exist, workers' representatives;
- e) allocation of the necessary resources to maintain it;
- f) OH&S policies, which are compatible with the overall strategic objectives and direction of the organization;
- g) effective process(es) for identifying hazards, controlling OH&S risks and taking advantage of OH&S opportunities;
- h) continual performance evaluation and monitoring of the OH&S management system to improve OH&S performance;
- i) integration of the OH&S management system into the organization's business processes;
- j) OH&S objectives that align with the OH&S policy and take into account the organization's hazards, OH&S risks and OH&S opportunities;
- k) compliance with its legal requirements and other requirements.



ISO 45001:2018, Introduction

0.4 Cycle PDCA

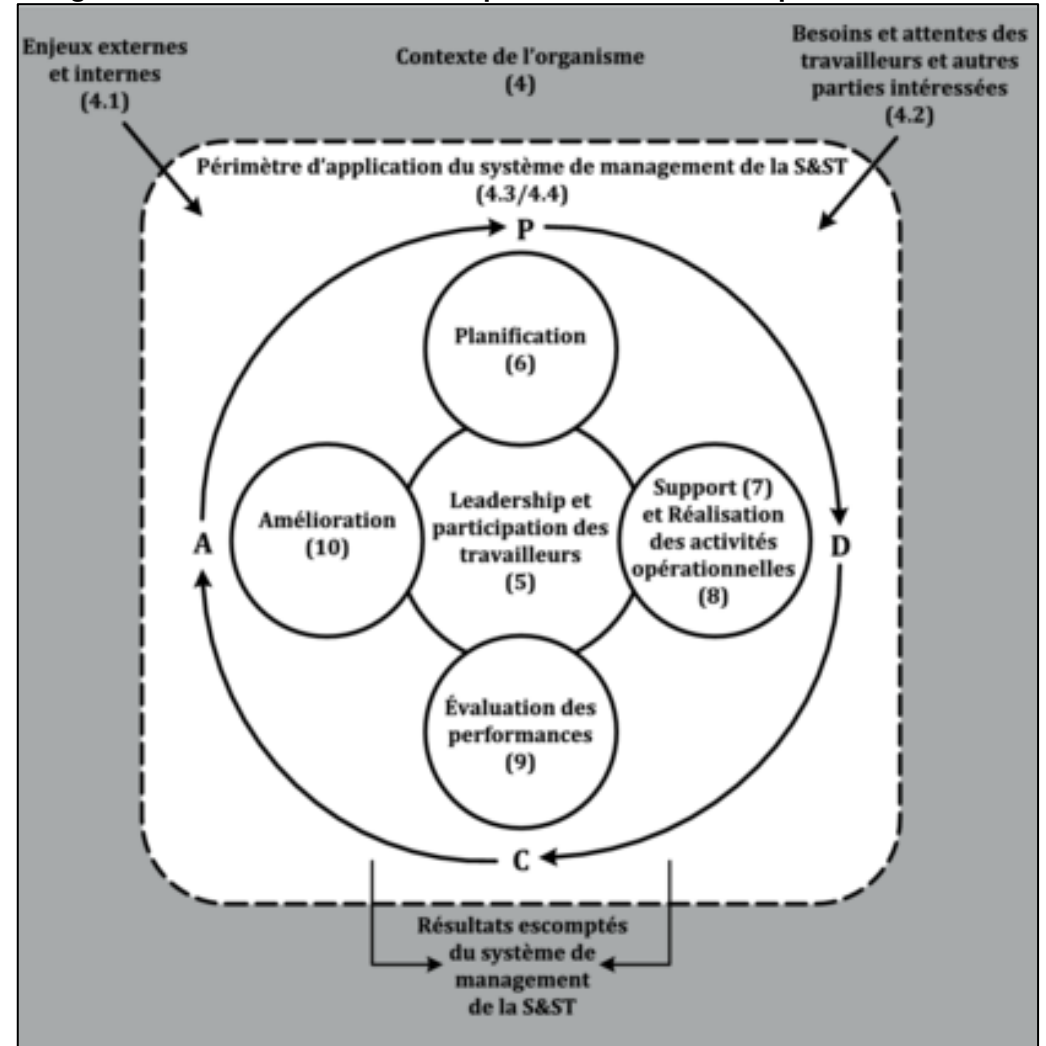
L'approche du système de management de la S&ST utilisée dans le présent document repose sur le concept PDCA: Planifier, Réaliser, Évaluer, Améliorer.

Le concept PDCA est un processus itératif d'amélioration continue utilisé par les organismes. Il peut être appliqué à un système de management comme à chacun de ses éléments comme suit:

- a) **planifier**: déterminer et évaluer les risques pour la S&ST, les opportunités pour la S&ST et les autres risques et opportunités, établir les objectifs de S&ST et les processus nécessaires à l'obtention de résultats en cohérence avec la politique de S&ST de l'organisme;
- b) **réaliser**: mettre en œuvre les processus tels que planifiés;
- c) **évaluer**: surveiller et mesurer les activités et les processus au regard de la politique de S&ST et des objectifs de S&ST, et rendre compte des résultats;
- d) **améliorer**: mener des actions d'amélioration continue de la performance en S&ST afin d'obtenir les résultats escomptés.

Le présent document inscrit le concept PDCA dans un nouveau cadre, comme illustré à la Figure 1.

Figure 1 — Relation entre le concept PDCA et le cadre du présent document



NOTE Les numéros entre parenthèses font référence aux articles du présent document.



ISO 45001:2018, Introduction

0.4 Plan-Do-Check-Act cycle

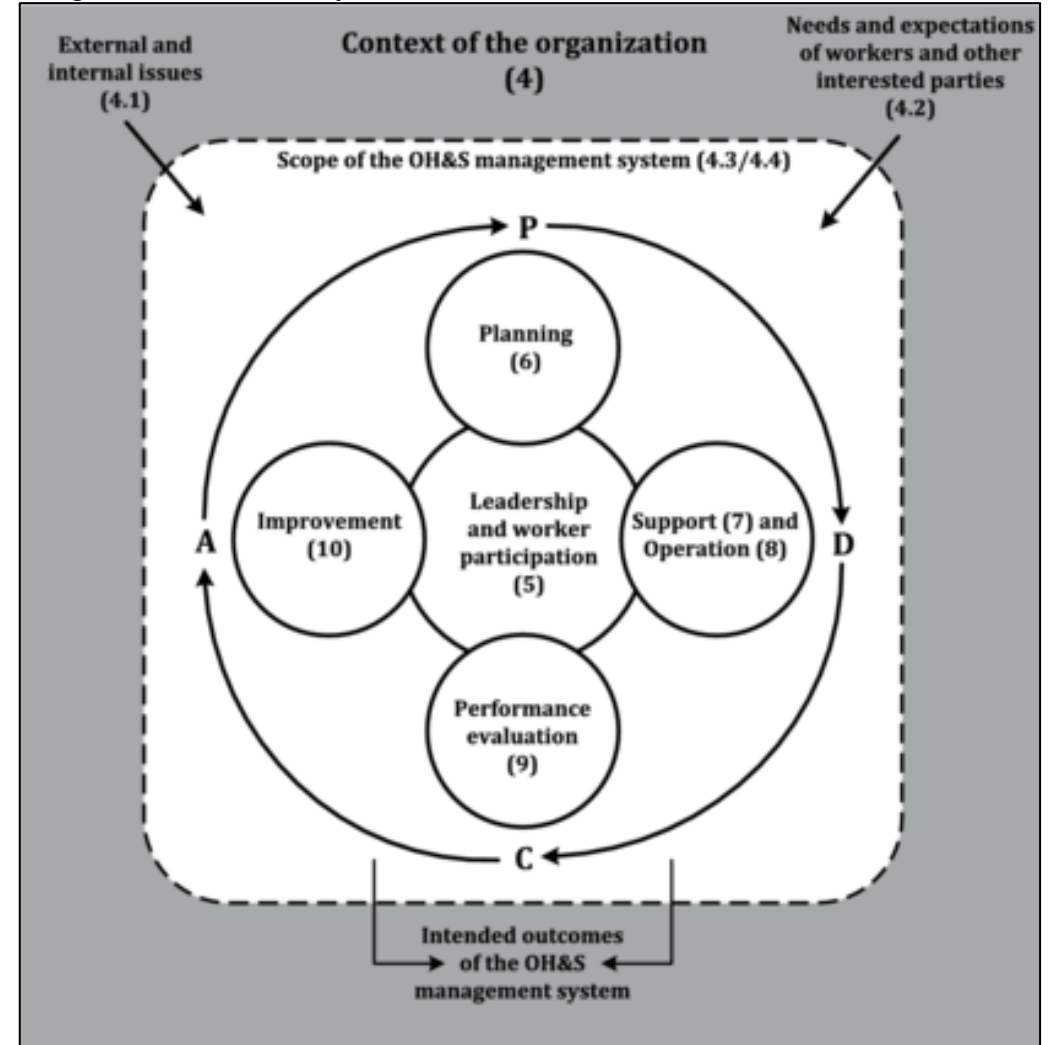
The OH&S management system approach applied in this document is founded on the concept of Plan-Do-Check-Act (PDCA).

The PDCA concept is an iterative process used by organizations to achieve continual improvement. It can be applied to a management system and to each of its individual elements, as follows:

- a) **Plan:** determine and assess OH&S risks, OH&S opportunities and other risks and other opportunities, establish OH&S objectives and processes necessary to deliver results in accordance with the organization's OH&S policy;
- b) **Do:** implement the processes as planned;
- c) **Check:** monitor and measure activities and processes with regard to the OH&S policy and OH&S objectives, and report the results;
- d) **Act:** take actions to continually improve the OH&S performance to achieve the intended outcomes.

This document incorporates the PDCA concept into a new framework, as shown in Figure 1.

Figure 1 — Relationship between PDCA and the framework in this document



NOTE The numbers given in brackets refer to the clause numbers in this document.



ISO 14001:2015, Introduction

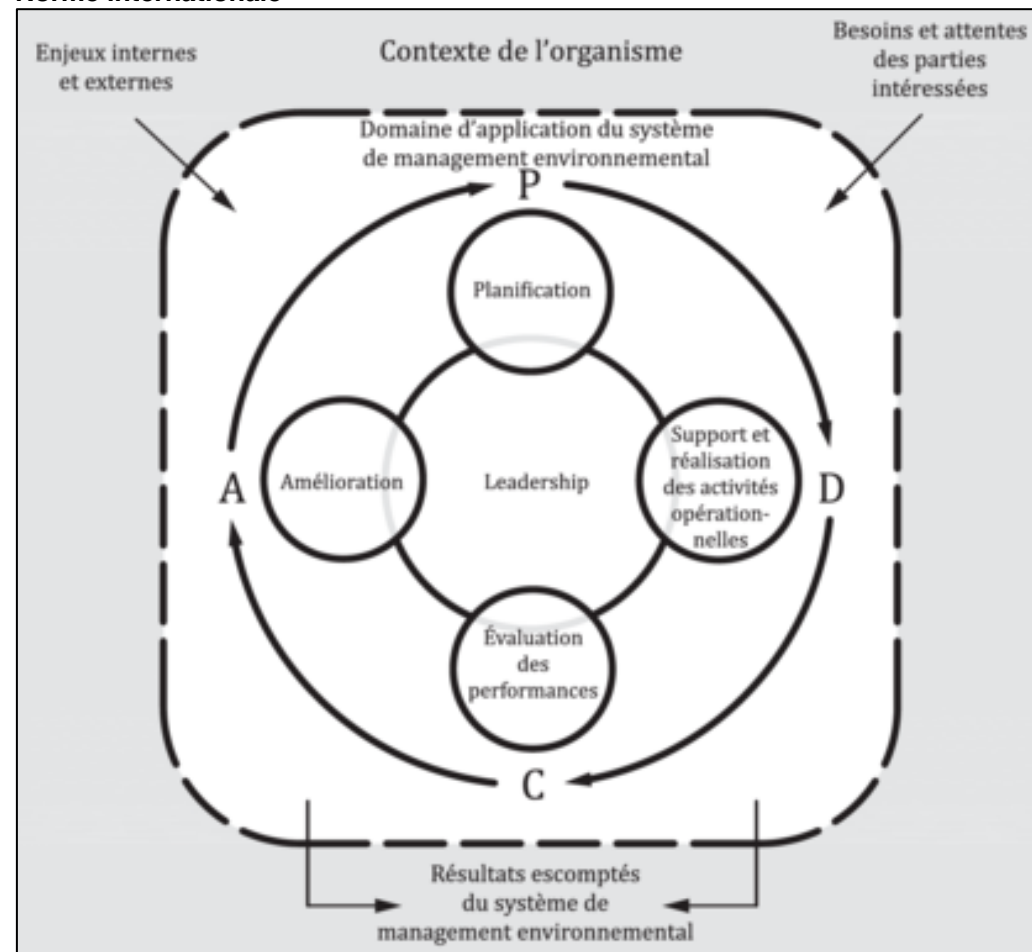
0.4 Modèle PDCA: Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir

L'approche qui sous-tend un système de management environnemental repose sur le concept de Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir (Plan-Do-Check-Act, PDCA). Le modèle PDCA propose un processus itératif utilisé par les organismes pour assurer une amélioration continue. Il peut être appliqué à un système de management environnemental et à chacun de ses éléments individuels. Il peut être brièvement décrit comme suit:

- **Planifier**: établir les objectifs environnementaux et les processus nécessaires à l'obtention de résultats en accord avec la politique environnementale de l'organisme;
- **Réaliser**: mettre en œuvre les processus planifiés;
- **Vérifier**: surveiller et mesurer les processus par rapport à la politique environnementale, y compris les engagements, les objectifs environnementaux et les critères opérationnels, et rendre compte des résultats;
- **Agir**: mener des actions en vue d'une amélioration continue.

La Figure 1 montre comment le cadre introduit par la présente Norme internationale peut être intégré dans un modèle PDCA, ce qui peut aider les utilisateurs nouveaux et existants à comprendre l'importance d'une approche systémique.

Figure 1 — Relation entre le modèle PDCA et le cadre décrit dans la présente Norme internationale





ISO 14001:2015, Introduction

0.4 Plan-Do-Check-Act model

The basis for the approach underlying an environmental management system is founded on the concept of Plan-Do-Check-Act (PDCA). The PDCA model provides an iterative process used by organizations to achieve continual improvement. It can be applied to an environmental management system and to each of its individual elements. It can be briefly described as follows.

- **Plan:** establish environmental objectives and processes necessary to deliver results in accordance with the organization's environmental policy.
- **Do:** implement the processes as planned.
- **Check:** monitor and measure processes against the environmental policy, including its commitments, environmental objectives and operating criteria, and report the results.
- **Act:** take actions to continually improve.

Figure 1 shows how the framework introduced in this International Standard could be integrated into a PDCA model, which can help new and existing users to understand the importance of a systems approach.

Figure 1 — Relationship between PDCA and the framework in this International Standard





ISO 10015:2019, Introduction

Les individus sont au cœur des organismes. Les performances organisationnelles dépendent de la manière dont les compétences des individus sont utilisées dans le milieu professionnel. La gestion des compétences et le développement des personnes nécessitent une prise en charge réussie aux niveaux des organismes, des équipes, des groupes et des individus.

La gestion des compétences et le développement des personnes sont clairement liés: le développement des personnes fait partie de la gestion des compétences et les personnes compétentes auront des besoins en développement. Ces deux concepts sont interdépendants et, sur bien des points, indissociables.

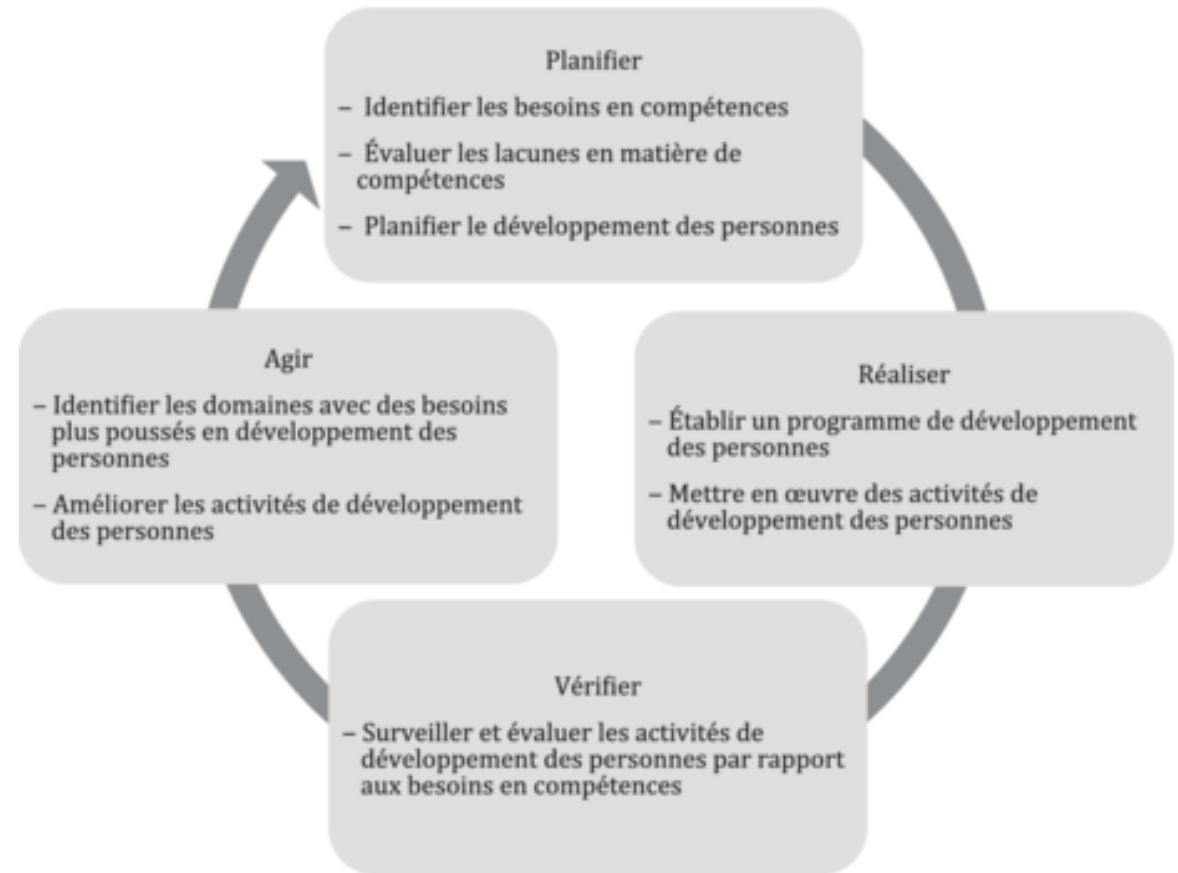
Appliquer des processus de gestion des compétences et de développement des personnes de façon planifiée et systématique contribue grandement à améliorer les capacités d'un organisme, à concrétiser ses orientations stratégiques et à atteindre les résultats escomptés. La gestion des compétences joue un rôle important dans l'optimisation des aptitudes de l'organisme à créer et offrir de la valeur.

Les principes de management de la qualité qui sous-tendent la série de normes ISO 9000 (dont la série de normes ISO 10001 à ISO 10019 fait partie) soulignent l'importance de pouvoir compter sur des individus compétents et d'encourager une culture favorisant la croissance et le développement continu.

Le présent document fournit des recommandations destinées à aider les organismes ainsi que leur personnel pour résoudre les problématiques liées à la gestion des compétences et au développement des personnes. Il peut être appliqué lorsque des recommandations s'avèrent nécessaires quant à l'interprétation des références relatives à la gestion des compétences et au développement des personnes dans les systèmes de management de la qualité couverts par la série ISO 9000 ou toute autre norme relative aux systèmes de management (par exemple, le management des risques, le management environnemental, etc.).

Le présent document offre des recommandations afin d'aider les organismes dans la gestion des compétences et le développement des personnes. La Figure 1 décrit le processus correspondant.

Figure 1 — Processus de gestion des compétences et du développement des personnes





ISO 10015:2019, Introduction

People are essential to organizations. Organizational performance is dependent upon how people’s competences are used at work. Competence management and people development at the organizational, team, group and individual levels are required for organizations to be successful.

Competence management and people development are clearly linked together: people development is part of competence management and competent people will require development. These two constructs are inter-related and, in many ways, inseparable.

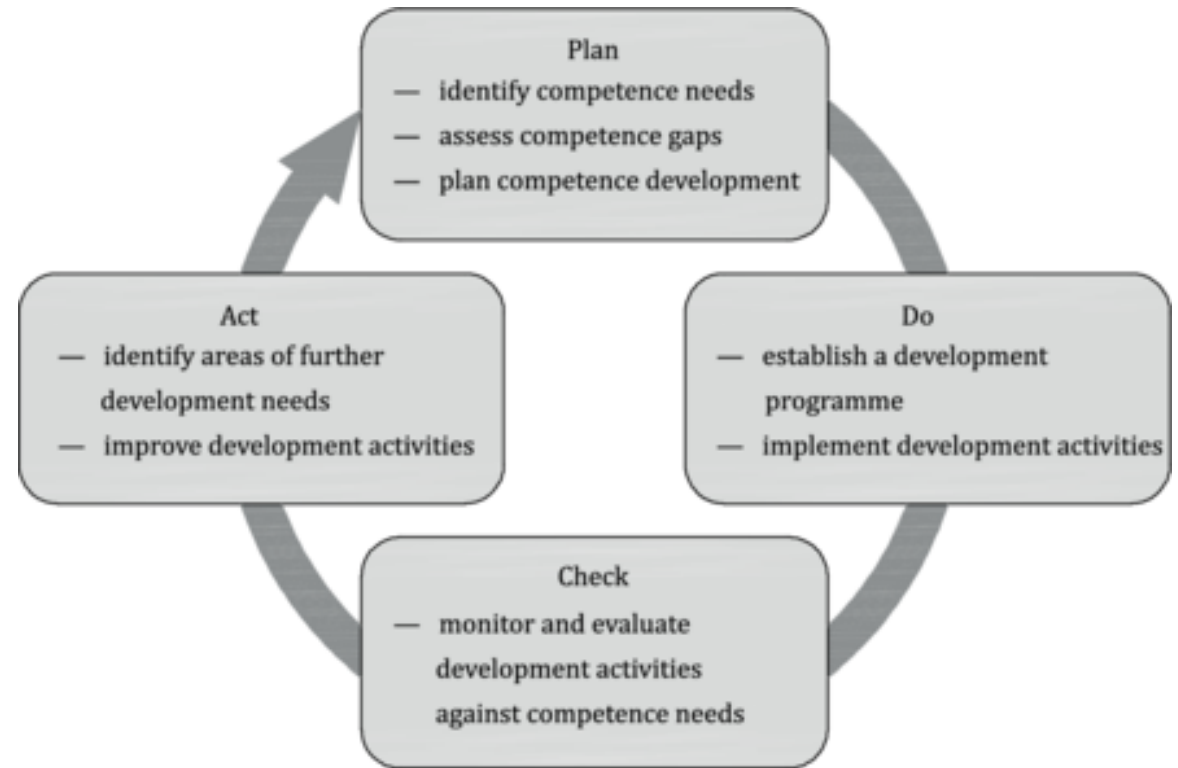
Applying planned and systematic processes for competence management and people development makes an important contribution to helping organizations improve their capabilities, meet their strategic direction and achieve intended results. Competence management has significant importance in enhancing the organization’s capabilities to create and deliver value.

The quality management principles underlying the ISO 9000 family of standards (of which the ISO 10001 to ISO 10019 family of standards forms a part) emphasize the importance of competent people and a culture that fosters growth and further development.

This document provides guidance to assist organizations and their personnel when addressing issues related to competence management and people development. It may be applied whenever guidance is required to interpret references to competent/developed people within the ISO 9000 family of quality management systems, or any other management systems standard, e.g. risk management, environmental management.

This document provides guidance to help organizations manage competence and develop their people. Figure 1 outlines a process for this.

Figure 1 — A process for managing competence and developing people





ISO 21001:2018, 0.5 Approche processus

0.5.1 Généralités

Le présent document promeut l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un SMOE, afin d'accroître la satisfaction des apprenants et autres bénéficiaires par le respect de leurs exigences. Des exigences spécifiques jugées essentielles pour l'adoption d'une approche processus sont incluses en 4.4.

Comprendre et piloter des processus en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats prévus. Cette approche permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système de sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées.

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique, aux objectifs et au plan stratégique de l'organisme. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA (voir 0.5.2), en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques (voir 0.5.3) visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables. L'application de l'approche processus dans le cadre d'un SMOE permet:

- la compréhension et la satisfaction permanentes des exigences;
- une prise en compte des processus en fonction de leur valeur ajoutée;
- l'obtention d'une performance effective des processus;
- l'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

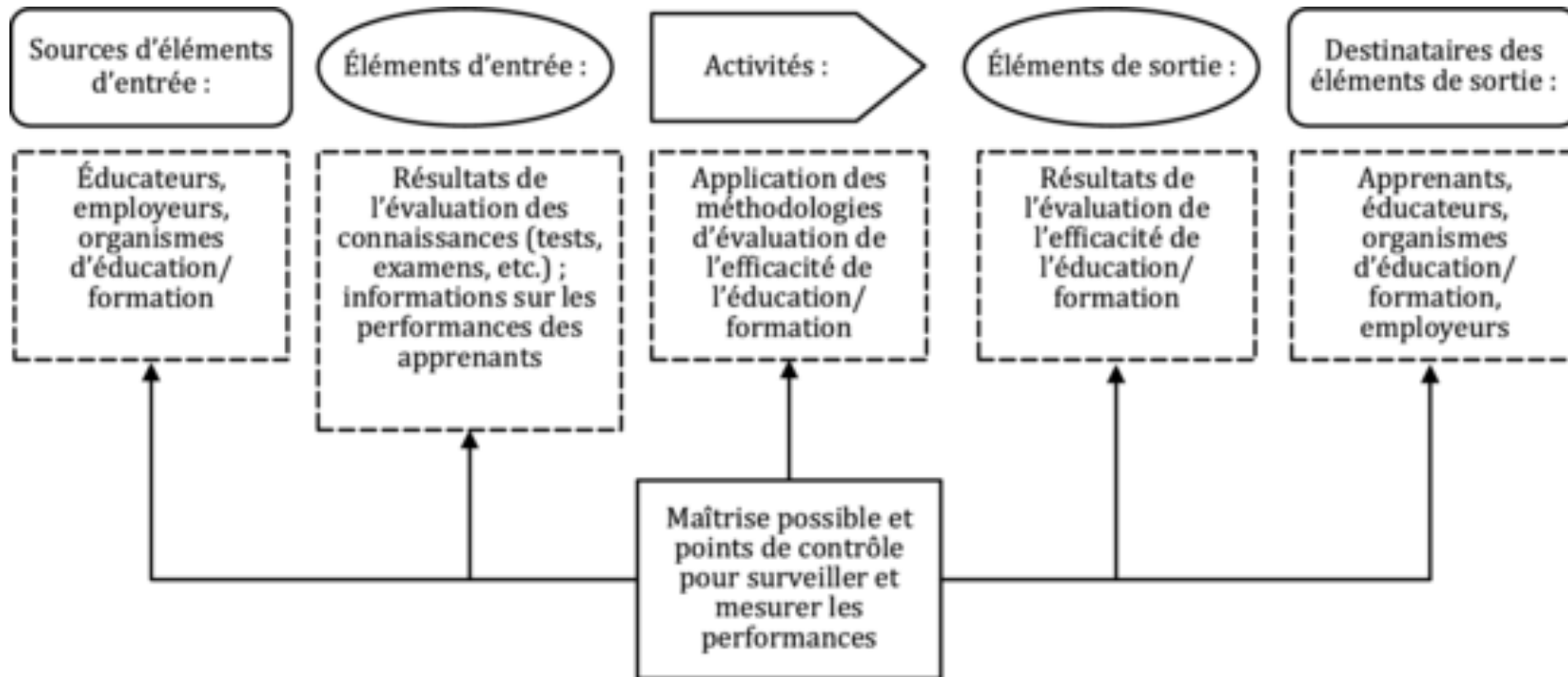
La Figure 1 est une représentation schématique de tout processus et montre l'interaction entre ses éléments. Les points de surveillance et de mesure, qui sont nécessaires à la maîtrise, sont spécifiques à chaque processus et varieront selon les risques associés.



ISO 21001:2018, 0.5 Approche processus

0.5.1 Généralités

Figure 1 – Représentation schématique des éléments d'un processus (Processus d'évaluation de l'efficacité de l'éducation/formation)



**ISO 21001:2018, 0.5 Process approach****0.5.1 General**

This document promotes the adoption of a process approach when developing, implementing and improving the effectiveness of an EOMS, to enhance learner and other beneficiary satisfaction by meeting learner and other beneficiary requirements. Specific requirements considered essential to the adoption of a process approach are included in 4.4.

Understanding and managing interrelated processes as a system contributes to the organization's effectiveness and efficiency in achieving its intended results. This approach enables the organization to control the interrelationships and interdependencies among the processes of the system, so that the overall performance of the organization can be enhanced.

The process approach involves the systematic definition and management of processes, and their interactions, so as to achieve the intended results in accordance with the policy, objectives and strategic plan of the organization. Management of the processes and the system as a whole can be achieved using the PDCA cycle (see 0.5.2) with an overall focus on risk-based thinking (see 0.5.3) aimed at taking advantage of opportunities and preventing undesirable results. The application of the process approach in an EOMS enables:

- understanding and consistency in meeting requirements;
- the consideration of processes in terms of added value;
- the achievement of effective process performance;
- improvement of processes based on evaluation of data and information.

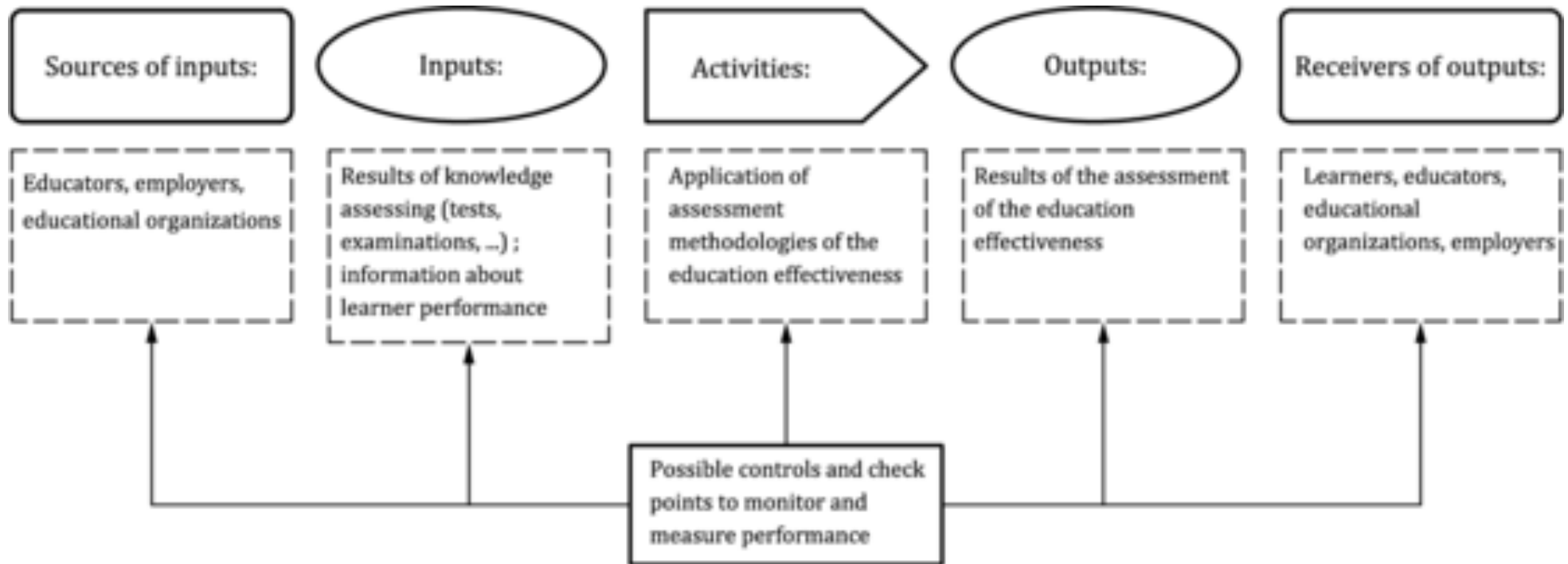
Figure 1 gives a schematic representation of any process and shows the interaction of its elements. The monitoring and measuring check points, which are necessary for control, are specific to each process and will vary depending on the related risks.



ISO 21001:2018, 0.5 Process approach

0.5.1 General

Figure 1 – Schematic representation of the elements of a single process (assessment of the educational effectiveness process)





ISO 21001:2018, 0.5 Approche processus

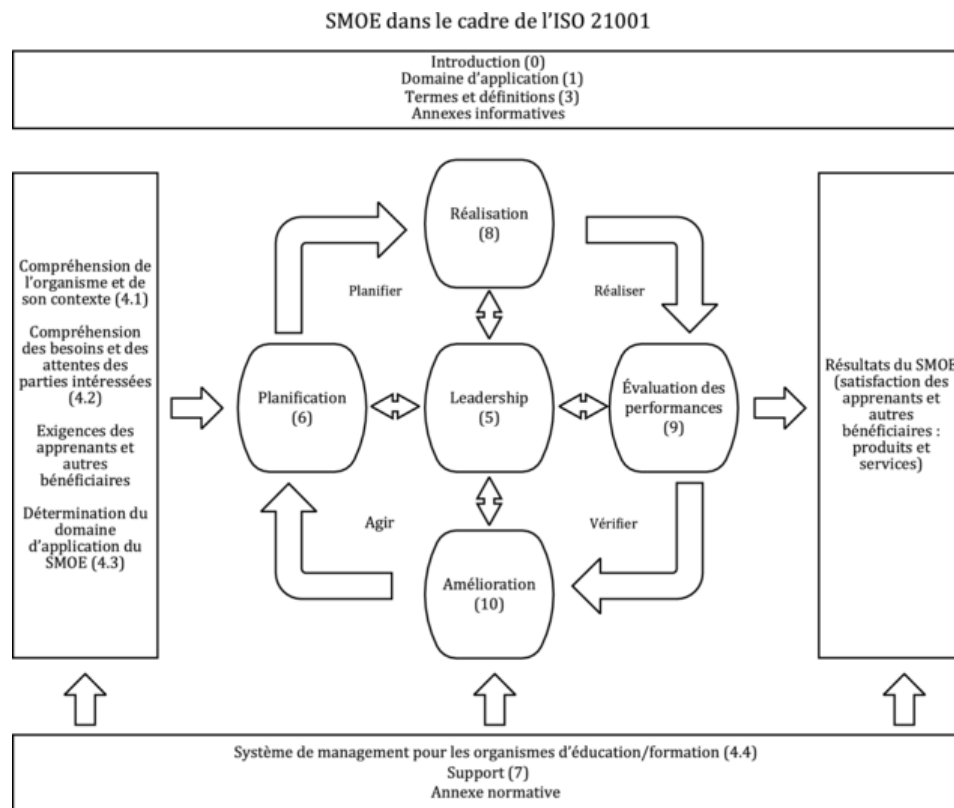
0.5.2 Cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act: planifier-réaliser-vérifier-agir)

Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au SMOE dans son ensemble. La Figure 2 illustre la façon dont les Articles 4 à 10 peuvent être regroupés par rapport au cycle PDCA.

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit:

- **Planifier**: établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des apprenants et autres bénéficiaires et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités;
- **Réaliser**: mettre en œuvre ce qui a été planifié;
- **Vérifier**: surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats;
- **Agir**: entreprendre les actions pour améliorer les performances, en fonction des besoins.

Figure 2 – Représentation de la structure du présent document dans le cycle PDCA



NOTE Les nombres entre parenthèses font référence aux articles du présent document.



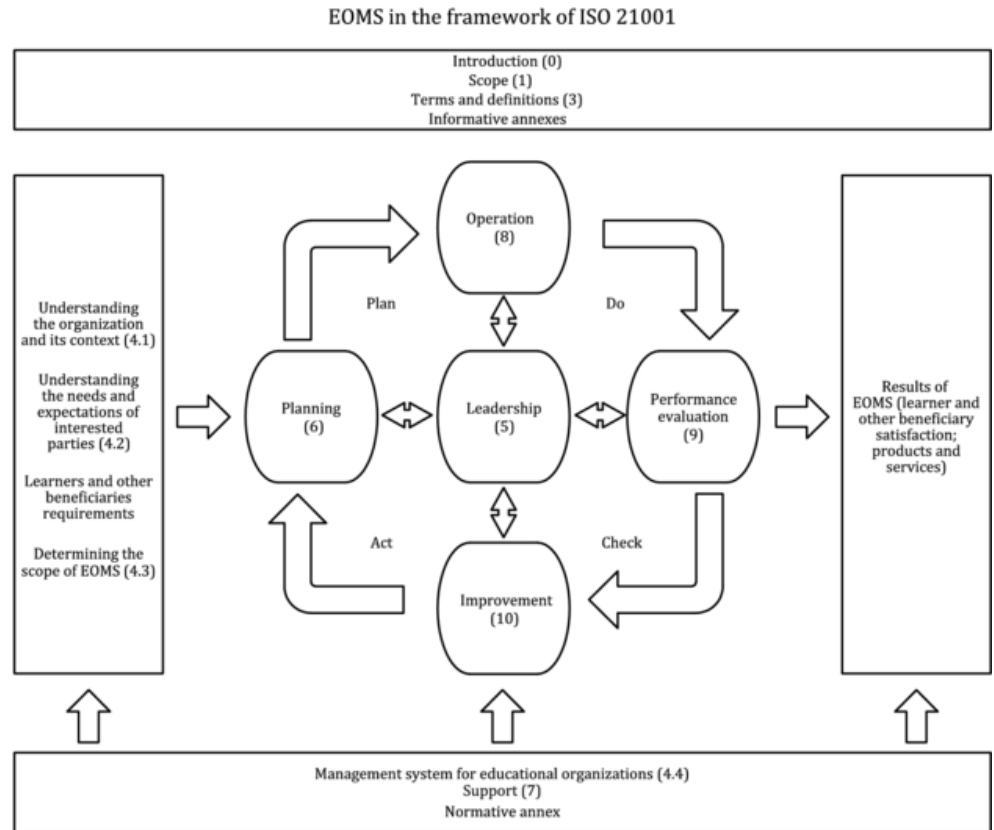
ISO 21001:2018, 0.5 Process approach
0.5.2 Plan-Do-Check-Act cycle

The Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle can be applied to all processes and to the EOMS as a whole. Figure 2 illustrates how Clauses 4 to 10 can be grouped in relation to the PDCA cycle.

The PDCA cycle can be briefly described as follows:

- **Plan:** establish the objectives of the system and its processes, and the resources needed to deliver results in accordance with learners' and other beneficiaries' requirements and the organization's policies, and identify and address risks and opportunities;
- **Do:** implement what was planned;
- **Check:** monitor and (where applicable) measure processes and the resulting products and services against policies, objectives, requirements and planned activities, and report the results;
- **Act:** take actions to improve performance, as necessary.

Figure 2 – Representation of the structure of this document in the PDCA cycle





ISO 31000:2018, 6 Processus
6.1 Généralités

Le processus de management du risque implique l'application systématique de politiques, de procédures et de pratiques aux activités de communication et de consultation, d'établissement du contexte et d'appréciation, de traitement, de suivi, de revue, d'enregistrement et de compte rendu du risque.

Ce processus est illustré à la Figure 4.

Il convient que le processus de management du risque fasse partie intégrante du management et de la prise de décisions et soit intégré à la structure, aux opérations et aux processus de l'organisme.

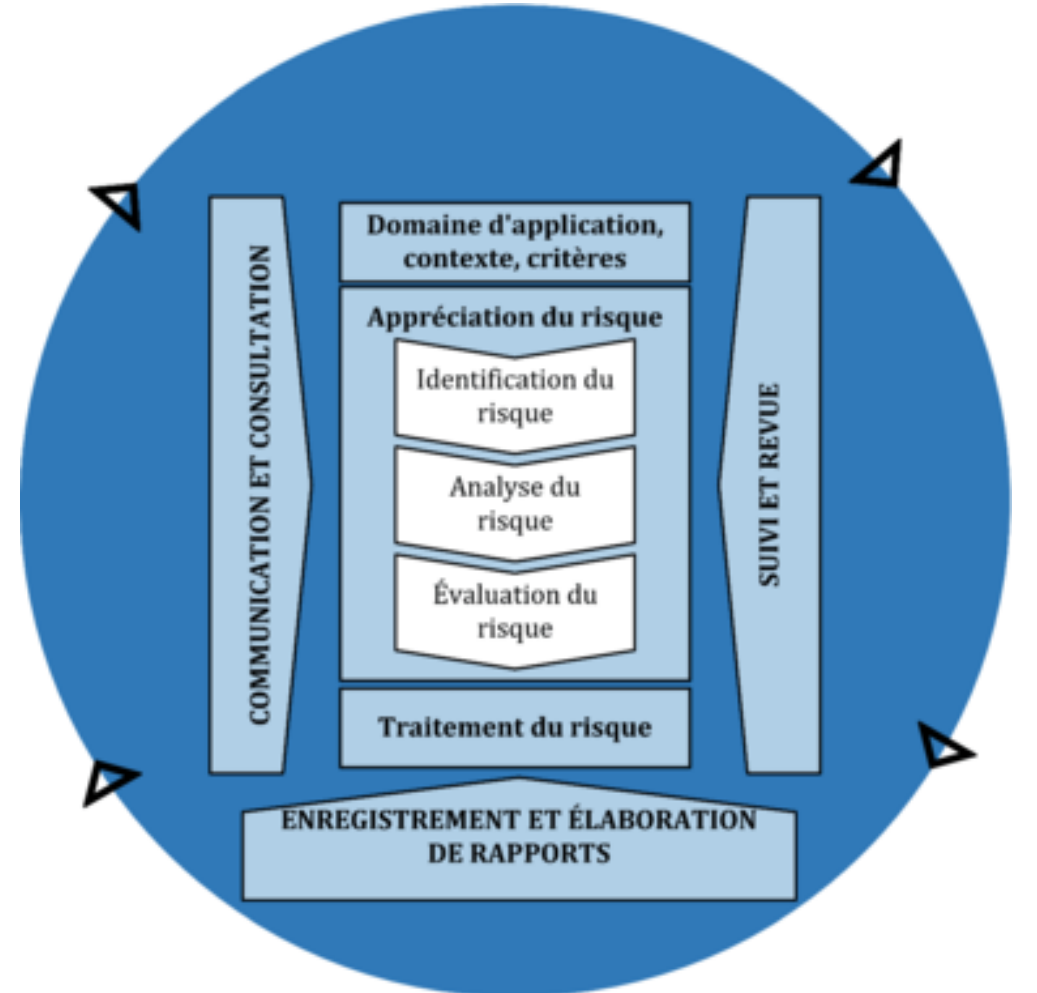
Il peut être appliqué aux niveaux stratégique, opérationnel, programme ou projet.

Il peut y avoir de nombreuses applications du processus de management du risque au sein d'un organisme, adaptées pour atteindre des objectifs en fonction du contexte externe et interne dans lequel elles s'appliquent.

Il convient de prendre en compte la nature dynamique et variable du comportement humain et de la culture tout au long du processus de management du risque.

Bien que le processus de management du risque soit souvent présenté comme un processus séquentiel, dans la pratique, il est itératif.

Figure 4 – Processus





ISO 31000:2018, 6 Process

6.1 General

The risk management process involves the systematic application of policies, procedures and practices to the activities of communicating and consulting, establishing the context and assessing, treating, monitoring, reviewing, recording and reporting risk.

This process is illustrated in Figure 4.

The risk management process should be an integral part of management and decision-making and integrated into the structure, operations and processes of the organization.

It can be applied at strategic, operational, programme or project levels.

There can be many applications of the risk management process within an organization, customized to achieve objectives and to suit the external and internal context in which they are applied.

The dynamic and variable nature of human behaviour and culture should be considered throughout the risk management process.

Although the risk management process is often presented as sequential, in practice it is iterative.

Figure 4 – Process

