NORME INTERNATIONALE

ISO 20700

Première édition
2017-06

Lignes directrices relatives aux services de conseil en management

Guidelines for management consultancy services

Numéro de référence
ISO 20700:2017(F)

© ISO 2017



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2017, Publié en Suisse

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland
Tel. +41 22 749 01 11
Fax +41 22 749 09 47
copyright@iso.org
www.iso.org

Sommaire

Page

Avant-propos ..... **v**
Introduction ..... **vi**
1 Domaine d'application **1**
2 Références normatives **1**
3 Termes et définitions **1**
4 Principes **4**
4.1 Généralités 4
4.1.1 Domaine d'application 4
4.1.2 Processus de conseil type 4
4.1.3 Responsabilités 5
4.2 Autres normes 5
4.3 Évaluation et amélioration continues 5
4.4 Politiques 6
4.4.1 Cadre réglementaire 6
4.4.2 Implication et engagement des parties prenantes 6
4.4.3 Code de conduite déontologique et professionnelle 7
4.4.4 Gouvernance du projet 7
4.4.5 Capacité d'intervention 8
4.4.6 Communication 8
4.4.7 Protection des données et confidentialité 8
4.4.8 Protection de la propriété intellectuelle 8
4.4.9 Responsabilité sociale 9
4.4.10 Santé et sécurité 9
4.4.11 Management du risque et de la qualité 9
4.4.12 Garanties 10
5 Contractualisation **10**
5.1 Généralités 10
5.2 Objectif 10
5.3 Données d'entrée 10
5.4 Résultat 10
5.5 Contenu 10
5.5.1 Généralités 10
5.5.2 Contexte 11
5.5.3 Prestations et livrables 11
5.5.4 Démarche et plan de travail 11
5.5.5 Rôles et responsabilités 12
5.5.6 Critères de réception 12
5.5.7 Conditions contractuelles 12
6 Réalisation **13**
6.1 Généralités 13
6.2 Objectif 13
6.3 Données d'entrée 13
6.4 Résultat 13
6.5 Contenu 13
6.5.1 Généralités 13
6.5.2 Ajustement du plan de travail convenu 13
6.5.3 Mise en œuvre du plan de travail 13
6.5.4 Management et pilotage de la mission 14
6.5.5 Approbations et réception formelle 16
7 Clôture **16**
7.1 Généralités 16
7.2 Objectif 16

© ISO 2017 – Tous droits réservés

7.3 Données d'entrée 16
7.4 Résultat 16
7.5 Contenu 17
7.5.1 Questions juridiques et contractuelles 17
7.5.2 Évaluation finale et améliorations 17
7.5.3 Questions administratives 18
7.5.4 Communication 18
7.5.5 Questions mineures restées en souffrance 18
Annexe A (informative) **Informations complémentaires sur les normes ISO** **19**
Annexe B (informative) **Exemples de parties prenantes types** **20**
Annexe C (informative) **Structure fondamentale des activités de conseil** **21**
Annexe D (informative) **Exemples de lignes directrices destinées aux PSCM relatives à un code de conduite** **23**
Annexe E (informative) **Exemples de lignes directrices relatives à la gestion des conflits d'intérêts** **24**
Annexe F (informative) **Exemples de critères pour évaluer la capacité d'intervention** **26**
Annexe G (informative) **Exemples de lignes directrices destinées aux PSCM relatives à une gestion type des risques, qui sont liés à la gestion d'une mission** **28**
Annexe H (informative) **Exemples d'activités types de compréhension «préalables à la mission»** **29**
Bibliographie **30**

 © ISO 2017 – Tous droits réservés

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir http://www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité de projet ISO/PC 280, *Conseil en management*.

© ISO 2017 – Tous droits réservés

Introduction

Les consultants en management utilisent leur savoir-faire pour assister des clients dans tous les secteurs, localement, régionalement et mondialement, afin de traiter de problèmes importants tels que la gestion de la complexité, la réalisation d'une croissance durable de l'organisme, l'innovation, la conduite du changement, et l'amélioration de la productivité. Le secteur du conseil en management apporte une contribution importante à l'économie mondiale.

Le but du présent document est d'améliorer la transparence et la compréhension entre les clients et les prestataires de services de conseil en management (ci-après dénommés PSCM), afin d'améliorer les résultats issus des projets de conseil. Une mise en œuvre appropriée du présent document permet aux PSCM d'améliorer la valeur ajoutée apportée aux clients et de réduire le risque lors de missions de conseil en management. En améliorant la qualité, le professionnalisme, le comportement déontologique et l'interopérabilité des services de conseil en management, le présent document vise à améliorer l'efficacité du secteur du conseil en management et à accélérer le développement de la profession.

Le présent document s'appuie sur les bonnes pratiques de la profession du conseil en management. Il comporte des recommandations pour améliorer la définition, la réalisation, la réception des résultats et la clôture des services de conseil en management, en s'appuyant sur la recherche et sur l'expérience d'un large éventail de PSCM avec leurs clients.

Le présent document prend la forme d'un document de recommandations accessible, rédigé selon la perspective du conseil en management. Il s'applique à tous les PSCM, quelle que soit leur taille ou leur spécialisation, y compris les entreprises individuelles, les sociétés d'associés, les associations, les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, les services internes de sociétés, etc.

L'innovation, la différenciation et le comportement déontologique sont des composantes importantes de la proposition de valeur d'un PSCM. Le présent document concerne seulement les livrables et les résultats du conseil en management. Les PSCM sont libres d'utiliser leurs propres méthodes et leurs propres approches.

Le présent document:

a) est rédigé sous forme de recommandations;

b) s'applique à tous les PSCM;

c) s'applique aux organismes, et non à leurs ressources internes;

d) se réfère aux résultats;

e) protège l'innovation et la différenciation;

f) met l'accent sur l'importance de comprendre les besoins des clients;

g) est facile à comprendre.

 © ISO 2017 – Tous droits réservés

Lignes directrices relatives aux services de conseil en management

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices pour l'exécution efficace de prestations de conseil en management.

NOTE Se référer à l'Annexe A pour des informations complémentaires sur les normes ISO.

2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

— ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse http://www.iso.org/obp;

— IEC Electropedia: disponible à l'adresse http://www.electropedia.org/.

3.1
accord
résultat (3.15) formellement engageant (de préférence documenté par écrit) de la phase d*e contractualisation* (3.7)

3.2
mission
prestation ou service fourni par le *PSCM* (3.12) au *client* (3.4) et au *destinataire* (3.21), comme décrit dans l'*accord* (3.1)

Note 1 à l'article: Une mission est habituellement réalisée sous la forme d'un *projet* (3.18) par le *PSCM* (3.12). D'autres formes de missions peuvent exister, telles que la mise à disposition d'une assistance continue.

3.3
capacité d'intervention
personnel, sous-traitants, connaissances, méthodologie, tierces parties, technologie et autres *ressources* (3.23) ou *processus* (3.17) pertinents

3.4
client
organisme (3.13) qui convient des *services de conseil en management* (3.11) fournis par le *PSCM* (3.12)

3.5
clôture
ensemble d'activités entre le *PSCM* (3.12), le *client* (3.4) et le *destinataire* (3.21) visant à mettre fin à la *mission* (3.2)

3.6
communication
maintien d'un flux d'informations clair et systématique entre le *PSCM* (3.12) et le *client* (3.4)

© ISO 2017 – Tous droits réservés

3.7
contractualisation
ensemble d'activités visant à parvenir à un *accord* (3.1) pour fournir des *SCM* (3.11)

3.8
livrable
élément tangible produit par le *PSCM* (3.12) dans le cadre d'une *mission* (3.2)

EXEMPLE Un rapport, un plan, un document.

Note 1 à l'article: Un élément de sortie est considéré comme étant le synonyme d'un livrable.

3.9
réalisation
accomplissement du *service de conseil en management* (3.11)

3.10
propriété intellectuelle
tout produit identifiable de l'esprit, attribuable à une ou plusieurs personnes ou une ou plusieurs entités juridiques, pouvant être représenté ou communiqué physiquement et protégeable par des droits d'auteur ou des lois similaires

[SOURCE: ISO/IEC 21000-19:2010, 3.1.28]

3.11
service de conseil en management
SCM
prestation
ensemble d'activités intellectuelles multidisciplinaires, associées au domaine du management, dont le but est de créer de la valeur ou de promouvoir des changements en donnant des conseils ou en proposant des solutions, ou encore en incluant des actions ou en produisant des *livrables* (3.8)

3.12
prestataire de services de conseil en management
PSCM
organisme (3.13) qui propose et qui fournit des *services de conseil en management* (3.11)

Note 1 à l'article: Un *organisme* (3.13) jouant le rôle de courtier ou d'apporteur d'affaires (facilitateur) de *SCM (3.11)* ou fournissant une assistance administrative (par exemple, facturation, règlement des salaires) à des PSCM n'est pas considéré comme étant un PSCM.

3.13
organisme
personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité, les relations et les *ressources* (3.23) lui permettant d'atteindre ses objectifs

Note 1 à l'article: Le concept d'organisme englobe, sans s'y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les associations, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédentes, constituées en sociétés commerciales ou ayant un autre statut, de droit public ou privé.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.2.1]

3.14
gouvernance d'organisme
système au moyen duquel un *organisme* (3.13) prend et met en œuvre des décisions dans le but d'atteindre ses objectifs

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.13]

© ISO 2017 – Tous droits réservés

3.15
résultat
effet ou fruit d'une action ou d'un *processus* (3.17)

EXEMPLE Une amélioration de la rentabilité ou de la valeur.

3.16
politique
intentions et orientations d'un *organisme* (3.13), telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.5.8]

3.17
processus
ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté

Note 1 à l'article: La désignation du « résultat escompté » d'un processus par élément de sortie (3.8), produit ou service (3.11) dépend du contexte de la référence.

Note 2 à l'article: Les processus d'un *organisme* (3.13) sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.4.1]

3.18
projet
processus (3.17) unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des *exigences (3.22)* spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de *ressources* (3.23)

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.4.2]

3.19
gouvernance de projet
système au moyen duquel un *organisme* (3.13) prend et met en œuvre des décisions relatives à des projets

3.20
management de projet
direction du *projet* (3.18) sous l'autorité de la *gouvernance de projet* (3.19)

Note 1 à l'article: Le management de projet est l'application de méthodes, d'outils, de techniques et de ressources au management d'un projet et comporte l'intégration des diverses phases du cycle de vie du projet. Le management de projet est mené à bien grâce à des processus.

3.21
destinataire
organisme (3.13) bénéficiant du *SCM* (3.11) convenu par le *client* (3.4)

Note 1 à l'article: Souvent, le destinataire est le client.

3.22
exigence
besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire

Note 1 à l'article: «Généralement implicite» signifie qu'il est habituel ou courant, pour l'*organisme* (3.13), ses clients et les autres parties intéressées, que le besoin ou l'attente en question soit implicite.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.6.4]

© ISO 2017 – Tous droits réservés

3.23
ressources
biens, personnel, compétences, informations, technologie (y compris installations techniques et équipements), locaux, fournitures et informations (qu'elles soient électroniques ou non) dont doit disposer un *organisme* (3.13), au moment requis, pour fonctionner et atteindre ses objectifs

[SOURCE: ISO 22301:2012, 3.47]

3.24
risque
effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs

Note 1 à l'article: Un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente.

Note 2 à l'article: Les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé et de sécurité, de sûreté, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier).

Note 3 à l'article: Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux.

Note 4 à l'article: Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (incluant des changements de circonstances) et de la probabilité qu'il advienne.

Note 5 à l'article: L'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa probabilité.

[SOURCE: Guide ISO 73:2009, 1.1]

3.25
partie prenante
personne, groupe ou *organisme* (3.13) qui est intéressé ou qui peut affecter, être affecté ou se sentir affecté par un quelconque aspect de la *mission* (3.2)

Note 1 à l'article: Se référer à l'Annexe B pour des exemples de parties prenantes types.

[SOURCE: ISO 21500:2012, 2.14, modifiée]

4 Principes

4.1 Généralités

4.1.1 Domaine d'application

Lors d'une mission type, le PSCM, le client et le destinataire entreprennent conjointement trois activités décrites ci-dessous sous le terme «processus de conseil type».

Le présent document s'applique à ces activités.

Ce processus de conseil à un début et une fin, comme décrit ci-dessous.

4.1.2 Processus de conseil type

Le processus de conseil comprend trois activités types: la contractualisation, la réalisation et la clôture, qui sont décrites en d), e) et f) dans la structure fondamentale du conseil schématisée en Annexe C.

— **Contractualisation**

  Le client et le PSCM concluent un accord clair sur le périmètre et l'approche de la prestation à fournir, et s'engagent à travailler ensemble.

© ISO 2017 – Tous droits réservés