

---

---

---

**Lignes directrices relatives aux  
services de conseil en management**

*Guidelines for management consultancy services*

**iTeh Standards**  
**(<https://standards.iteh.ai>)**  
**Document Preview**

[ISO 20700:2017](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/a85a2638-9759-49b3-b79c-abc674349b89/iso-20700-2017>



Numéro de référence  
ISO 20700:2017(F)

© ISO 2017

# iTeh Standards

## (<https://standards.iteh.ai>)

### Document Preview

[ISO 20700:2017](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/a85a2638-9759-49b3-b79c-abc674349b89/iso-20700-2017>



#### 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

<b>Avant-propos</b>	<b>v</b>
<b>Introduction</b>	<b>vi</b>
<b>1 Domaine d'application</b>	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b>	<b>1</b>
<b>3 Termes et définitions</b>	<b>1</b>
<b>4 Principes</b>	<b>4</b>
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
<b>5 Contractualisation</b>	<b>10</b>
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
<b>6 Réalisation</b>	<b>13</b>
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
<b>7 Clôture</b>	<b>16</b>
7.1 Généralités	16
7.2 Objectif	16

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
<b>Annexe A</b> (informative) <b>Informations complémentaires sur les normes ISO</b> .....	<b>19</b>	
<b>Annexe B</b> (informative) <b>Exemples de parties prenantes types</b> .....	<b>20</b>	
<b>Annexe C</b> (informative) <b>Structure fondamentale des activités de conseil</b> .....	<b>21</b>	
<b>Annexe D</b> (informative) <b>Exemples de lignes directrices destinées aux PSCM relatives à un code de conduite</b> .....	<b>23</b>	
<b>Annexe E</b> (informative) <b>Exemples de lignes directrices relatives à la gestion des conflits d'intérêts</b> .....	<b>24</b>	
<b>Annexe F</b> (informative) <b>Exemples de critères pour évaluer la capacité d'intervention</b> .....	<b>26</b>	
<b>Annexe G</b> (informative) <b>Exemples de lignes directrices destinées aux PSCM relatives à une gestion type des risques, qui sont liés à la gestion d'une mission</b> .....	<b>28</b>	
<b>Annexe H</b> (informative) <b>Exemples d'activités types de compréhension «préalables à la mission»</b>	<b>29</b>	
<b>Bibliographie</b> .....	<b>30</b>	

**ITEH Standards**  
**(<https://standards.iteh.ai>)**  
**Document Preview**

[ISO 20700:2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/a85a2638-9759-49b3-b79c-abc674349b89/iso-20700-2017)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/a85a2638-9759-49b3-b79c-abc674349b89/iso-20700-2017>

## 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](http://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](http://www.iso.org/avant-propos).

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

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/a85a2638-9759-49b3-b79c-abc674349b89/iso-20700-2017>

## 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.

# 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 de 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](#))

**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 fournit 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]

**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**

[ISO 20700:2017](https://standards.ieee.org/standard/iso/2638-9759-49b3-b79c-abc674349b89/iso-20700-2017.pdf)

**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]

### 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.

Cette activité débute lorsque le client et le PSCM ont atteint une compréhension mutuelle.

[L'Article 5](#) donne des recommandations relatives à la contractualisation.

#### — **Réalisation**

Une fois l'accord conclu, la phase suivante de la mission est sa réalisation.

Le PSCM fournit le service conformément à l'approche et au plan convenus. Le PSCM et le client ont besoin de collaborer en confiance, avec loyauté et dans un respect mutuel pour arriver à un résultat mutuellement bénéfique.

[L'Article 6](#) donne des recommandations relatives à la réalisation.

#### — **Clôture**

L'étape finale de la mission est la clôture.

Après l'achèvement de la mission, y compris la remise de tous les livrables et l'évaluation des résultats, la mission est «clôturée» par le traitement de tous les sujets en cours et l'accomplissement de toutes les obligations juridiques et contractuelles.

Il est essentiel que le client confirme au PSCM la réception formelle de la mission.

[L'Article 7](#) donne des recommandations relatives à la clôture.

NOTE Se référer à l'[Annexe C](#) pour une structure fondamentale des activités de conseil.

### **4.1.3 Responsabilités**

Le PSCM est responsable de ses ressources et de leur travail, cependant la responsabilité ultime concernant les décisions, les résultats, les livrables et les répercussions sur les parties prenantes revient au client.

NOTE Si cela est spécifié dans l'accord, le PSCM pourrait également être responsable et avoir à rendre compte des résultats, livrables ou répercussions sur les parties prenantes autres que le client et le destinataire du SCM.

## **4.2 Autres normes**

Pour l'exécution efficace de prestations de conseil en management, il convient que le PSCM prenne en considération les recommandations fournies par d'autres normes nationales et internationales pertinentes pour les parties prenantes concernées par la mission. Parmi quelques normes utiles figurent celles concernant le management de projet, le comportement déontologique, le management du risque, la continuité d'activité, le management de la qualité, la sécurité et le développement durable.

## **4.3 Évaluation et amélioration continues**

L'objet de l'évaluation pour le PSCM consiste à estimer et à déterminer l'efficacité de la mission.

L'évaluation permet également au client et au PSCM de:

- diagnostiquer l'efficacité de la mission;
- faire des recommandations en vue d'une action corrective;
- mettre en œuvre de nouveaux processus et de nouvelles méthodes;
- fournir et recevoir réciproquement des retours d'information;
- évaluer la valeur ajoutée.