

# PROJET DE NORME INTERNATIONALE

## ISO/DIS 56006

ISO/TC 279

Secrétariat: AFNOR

Début de vote:  
2020-08-10

Vote clos le:  
2020-11-02

---

---

## Management de l'innovation — Outils et méthodes de management de l'intelligence stratégique — Recommandations

*Innovation management — Tools and methods for strategic intelligence management — Guidance*

ICS: 03.100.01; 03.100.40; 03.100.70

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO/DIS 56006](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-dis-56006>

CE DOCUMENT EST UN PROJET DIFFUSÉ POUR OBSERVATIONS ET APPROBATION. IL EST DONC SUSCEPTIBLE DE MODIFICATION ET NE PEUT ÊTRE CITÉ COMME NORME INTERNATIONALE AVANT SA PUBLICATION EN TANT QUE TELLE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.

Le présent document est distribué tel qu'il est parvenu du secrétariat du comité.



Numéro de référence  
ISO/DIS 56006:2020(F)

© ISO 2020

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO/DIS 56006](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-dis-56006)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-dis-56006>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2020

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en oeuvre, 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, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Geneva  
Tél.: +41 22 749 01 11  
Fax: +41 22 749 09 47  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Website: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

Avant-propos.....	iv
Introduction.....	v
<b>1</b> <b>Domaine d'application.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b> <b>Références normatives.....</b>	<b>1</b>
<b>3</b> <b>Termes et définitions .....</b>	<b>1</b>
<b>3.1</b> <b>Intelligence .....</b>	<b>1</b>
<b>3.2</b> <b>Intelligence stratégique .....</b>	<b>1</b>
<b>4</b> <b>Principes fondamentaux de l'intelligence stratégique .....</b>	<b>2</b>
<b>4.1</b> <b>Finalité de l'intelligence stratégique .....</b>	<b>2</b>
<b>4.2</b> <b>Exigences en matière d'intelligence stratégique .....</b>	<b>2</b>
<b>4.3</b> <b>Base du processus d'intelligence stratégique .....</b>	<b>3</b>
<b>4.4</b> <b>Chronologie de l'intelligence stratégique.....</b>	<b>3</b>
<b>4.5</b> <b>Résultats attendus de l'intelligence stratégique.....</b>	<b>3</b>
<b>4.6</b> <b>Éléments essentiels de l'intelligence stratégique.....</b>	<b>3</b>
<b>5</b> <b>Le cycle de l'intelligence stratégique.....</b>	<b>4</b>
<b>5.1</b> <b>Planification et maîtrise opérationnelles.....</b>	<b>4</b>
<b>5.2</b> <b>Cadrage.....</b>	<b>5</b>
<b>5.3</b> <b>Collecte et analyse .....</b>	<b>6</b>
<b>5.3.1</b> <b>Collecte des données et vérification.....</b>	<b>6</b>
<b>5.3.2</b> <b>Analyse des données pour extraire des informations .....</b>	<b>7</b>
<b>5.4</b> <b>Interprétation .....</b>	<b>8</b>
<b>5.5</b> <b>Recommandation.....</b>	<b>9</b>
<b>5.6</b> <b>Validation de l'intelligence stratégique .....</b>	<b>10</b>
<b>6</b> <b>Diffusion de l'intelligence.....</b>	<b>10</b>
<b>6.1</b> <b>Recommandations à la direction .....</b>	<b>10</b>
<b>6.2</b> <b>Documentation, communication et maîtrise de la distribution .....</b>	<b>10</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>12</b>

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

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 279, *Management de l'innovation*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays.

## Introduction

Les organismes évoluent dans un environnement changeant, incertain, complexe et ambigu, caractérisé par l'accroissement des flux de connaissances, l'intensification de la concurrence mondiale et le rythme du changement. Il est donc nécessaire de prévoir le changement, d'influencer l'environnement et de prendre des décisions rapides et éclairées en matière d'innovation.

Le croisement de la connaissance mondiale et des informations sur l'environnement exige que les leaders en charge de la réflexion stratégique exploitent ces connaissances pour définir leur stratégie en matière d'organisation et d'innovation. Cela aide les organismes à répondre aux changements de leur environnement, tels que les changements technologiques, de marché, de réglementation, de politique, etc.

Dans cette optique, il est nécessaire d'isoler ou de synthétiser les données et les informations avec un haut degré de confiance et de les convertir en connaissances pour prendre des décisions stratégiques et tirer parti des possibilités inexploitées.

L'intelligence stratégique est le résultat d'un processus structuré visant à collecter des données, informations et connaissances, à les traiter et à les communiquer aux décideurs ; ce processus peut être appliqué en continu ou pour lancer des projets spécifiques.

L'élément essentiel du processus repose sur la capacité à garantir l'objectivité sur la portée et les critères utilisés, la fiabilité des sources de données et des informations qui en découlent ainsi que la transparence des actions menées pour interpréter et communiquer les connaissances. En tant que tel, il s'agit à la fois d'un élément d'atténuation du risque et de croissance stratégique, permettant aux organismes de définir une orientation stratégique et de déployer leurs initiatives d'innovation.

ISO/DIS 56006

Un effet de levier pour l'organisme consiste à utiliser l'intelligence stratégique en tant que facteur permettant d'atteindre ses objectifs commerciaux et de mettre en œuvre des initiatives d'innovation à diverses fins, telles que :

- identifier de nouvelles opportunités commerciales ;
- accroître l'avantage concurrentiel ;
- anticiper le risque et l'incertitude ;
- favoriser les possibilités de transfert de technologie ;
- prévoir les leviers technologiques et commerciaux ;
- repérer les signaux faibles pour anticiper le changement ;
- surmonter les obstacles qui limitent la création de valeur ;
- mettre en œuvre une approche structurée de la résolution des problèmes.

## Principes

L'intelligence stratégique répond aux principes suivants, issus du système de management de l'innovation :

a) création de valeur ;

L'intelligence stratégique a un impact sur la vision, la mission et les activités d'innovation d'un organisme. En tant que telle, il convient qu'elle soutienne la création de valeur pour toutes les parties intéressées concernées. Cela comprend la valeur à long terme et à court terme ; la valeur explicite et implicite ; la valeur financière et non financière (comme le développement des compétences, l'avantage technologique et/ou concurrentiel, le bénéfice pour la société, l'amélioration de la durabilité, etc.).

b) leaders tournés vers l'avenir ;

Lors de la mise en œuvre d'initiatives d'innovation, il convient que les leaders au sein de l'organisme encouragent l'intelligence stratégique en tant que facteur favorisant la création de valeur à long terme.

c) orientation stratégique ;

Il convient que l'organisme intègre le management de l'intelligence stratégique dans la définition de ses stratégies commerciales et d'innovation.

d) culture ;

**iTeh STANDARD PREVIEW**

Il convient que l'organisme encourage et soutienne des convictions et des comportements communs à l'ensemble de l'organisme en vue de soutenir et de promouvoir l'utilisation de l'intelligence stratégique pour créer de la valeur à long terme pour l'organisme.

e) idées exploitables ;

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-dis-56006>

Il convient que l'organisme garantisse l'accès à un large spectre de sources variées de données, d'informations et de connaissances internes et externes afin d'acquérir systématiquement l'expertise nécessaire en support à l'intelligence stratégique.

f) gérer l'incertitude ;

Il convient que l'organisme favorise l'intelligence stratégique pour faciliter l'évaluation et la gestion des incertitudes et des risques liés à l'innovation.

g) adaptabilité ;

Il convient que l'organisme aligne le besoin d'intelligence stratégique avec sa vision et sa mission, en répondant et même en anticipant les changements à différentes échelles de temps dans le contexte externe et interne.

h) approche systémique ;

Il convient que l'organisme gère l'intelligence stratégique selon une approche systémique (plutôt que de façon ponctuelle) en vue de réduire ses risques organisationnels et d'accroître son potentiel de création de valeur.

# Management de l'innovation — Outils et méthodes de management de l'intelligence stratégique — Recommandations

## 1 Domaine d'application

La présente norme propose des lignes directrices pour favoriser l'utilisation de l'intelligence stratégique dans le cadre du management de l'innovation. Elle vise à aborder les aspects suivants concernant l'intelligence stratégique aux niveaux stratégique et opérationnel :

- établissement d'une méthodologie de management de l'intelligence stratégique pour accompagner l'innovation dans un organisme ;
- mise en place d'un management de l'intelligence stratégique dans le processus d'innovation ;
- mise en pratique d'outils et de méthodes d'intelligence stratégique dans le processus d'innovation.

L'intelligence stratégique a un caractère transversal et est intersectorielle par nature. Elle ne se limite pas aux activités d'innovation et peut s'appliquer à tous les domaines où des connaissances sont exigées pour l'action stratégique.

Le présent document n'est pas destiné à la certification.

Le présent document ne couvre pas la protection des données.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

### 3.1 Intelligence

Résultat de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation des données, des informations et des connaissances.

NOTE L'intelligence peut être de différentes natures, par exemple (sans toutefois s'y limiter) la connaissance du marché, la compréhension technique, l'information concurrentielle, les connaissances de la propriété intellectuelle et l'intelligence économique.

### 3.2 Intelligence stratégique

Intelligence pilotée par la direction, comprenant des recommandations pour la prise de décisions ayant un impact sur la vision, la stratégie, la politique et les objectifs ainsi que sur les activités d'innovation de l'organisme.

Pour les autres définitions, se référer au corpus de termes et définitions de l'ISO 56000.

## 4 Principes fondamentaux de l'intelligence stratégique

### 4.1 Finalité de l'intelligence stratégique

L'intelligence est nécessaire à chaque étape du processus d'innovation, de la génération d'idées à la conception technique et à la définition d'un plan d'affaires (*business plan*). La connaissance est la principale ressource pour générer des concepts innovants : connaissance des progrès technologiques, des marchés, des tendances économiques, de la géopolitique, etc.

L'intelligence stratégique favorise la prise de décisions basées sur la connaissance, facilite la gestion de l'incertitude, des risques et des opportunités, et fait partie intégrante des activités du système de management de l'innovation

### 4.2 Exigences en matière d'intelligence stratégique

Pour atteindre cette finalité, il est nécessaire pour l'équipe d'intelligence stratégique :

- d'acquérir des données, des informations et des connaissances à partir de sources internes et externes ;
- de collaborer et de coopérer avec les parties intéressées ;
- d'acquérir des perspectives supplémentaires, par exemple les tendances actuelles et futures, les facteurs internes et externes, la demande et l'offre concernant les produits/services visés, les besoins des prestataires et des utilisateurs en rapport avec des produits nouveaux ou modifiés, des services, des processus, des modèles, des méthodes, des concurrents et des collaborateurs, les évolutions réglementaires, la protection de la propriété intellectuelle, la sécurité vis-à-vis des consommateurs, l'éthique et les considérations de développement durable ;  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-94419082429/iso-dis-56006>
- de développer des actions d'influence destinées à contribuer à faire mieux accepter l'innovation, par exemple l'évolution des exigences réglementaires, l'élaboration de normes et la participation aux écosystèmes d'innovation ;
- d'identifier les parties intéressées externes : clients, fournisseurs, auditeurs internes et externes (respect des normes, de la réglementation, etc.), pouvoirs publics à tous les niveaux (conformité à la réglementation et au droit), groupes de consommateurs (préoccupations concernant l'équité, l'éthique, la sécurité, etc.), organismes de réglementation, associations représentant l'industrie et le commerce ;
- d'identifier les parties intéressées internes : employés, représentants syndicaux (le cas échéant), gestionnaires (performances, coûts), actionnaires/propriétaires (revenus) ;
- d'analyser les tendances externes (par exemple les défis mondiaux actuels, les décisions gouvernementales et institutionnelles, la réglementation, les éléments économiques, l'environnement socioculturel, la technologie, les considérations environnementales, l'impact légal) ;
- d'identifier les tendances internes (par exemple les ressources, les compétences, les actifs, les modèles d'affaires) ;
- de comprendre les enjeux des parties intéressées pertinents par rapport à sa finalité, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus.



### 4.3 Base du processus d'intelligence stratégique

Le principal cycle de l'intelligence stratégique est désigné sous le nom de modèle DIKI :

Données → Information → Connaissance (Knowledge en anglais) → Intelligence

Le processus nécessite l'utilisation de divers outils et méthodes, par exemple la synthèse de données, l'analyse, l'intelligence artificielle, le Machine Learning, les méthodes prédictives, l'analyse de l'environnement, la veille technologique, la surveillance des technologies pertinentes et la recherche ethnographique, pour alimenter le modèle DIKI.

### 4.4 Chronologie de l'intelligence stratégique

Idéalement, il convient que la boucle DIKI soit un cycle continu. Toutefois, pour des raisons pratiques, cela peut ne pas être réalisable. L'extraction des connaissances et de l'intelligence peut soit avoir lieu selon un calendrier préétabli, soit être déclenchée par un événement extérieur qui requiert l'attention ou une décision de la direction.

### 4.5 Résultats attendus de l'intelligence stratégique

Les résultats suivants sont attendus :

- un ensemble de recommandations utilisables par la direction, à appliquer pour la planification stratégique et pour la prise de décision ;
- un ensemble de recommandations à l'équipe en charge de l'intelligence stratégique sur des pistes nouvelles ou alternatives et sur toutes données supplémentaires requises à des fins de consolidation. Cela comprend les niveaux appropriés de confidentialité, de protection, de divulgation et de maintien du caractère exclusif de l'intelligence, en tenant également des aspects relatifs à la propriété intellectuelle.

### 4.6 Éléments essentiels de l'intelligence stratégique

Le cycle de l'intelligence stratégique exige :

- a) une infrastructure ou un accès aux éléments suivants :
  - a. des bases de données spécialisées avec les licences et les autorisations appropriées, telles que les bases de données relatives à la propriété intellectuelle, aux entreprises, au marketing et autres bases de données commerciales ;
  - b. des techniques et outils spécifiques pour la recherche, l'extraction, l'analyse et le traitement des données et des informations, le traitement automatisé de texte, le big data, le Machine Learning, l'analyse des réseaux sociaux, la voix et d'autres méthodes ;
  - c. l'infrastructure et les services de l'espace de travail, tels que les installations, le matériel informatique et les logiciels ;
  - d. les services généraux et la logistique ;
- b) des compétences recommandées — une équipe d'experts pluridisciplinaire (par exemple) :
  - a. management d'équipe/de projet ;