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

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

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 56006:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-56006-2021>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 56006:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-56006-2021>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2021

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, 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, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Principes fondamentaux de l'intelligence stratégique	2
4.1 Finalité de l'intelligence stratégique	2
4.2 Besoins en matière d'intelligence stratégique	2
4.3 Base du processus d'intelligence stratégique	3
4.4 Chronologie de l'intelligence stratégique	3
4.5 Résultats attendus de l'intelligence stratégique	3
4.6 Éléments essentiels de l'intelligence stratégique	3
5 Cycle de l'intelligence stratégique	4
5.1 Planification et maîtrise opérationnelles	4
5.2 Cycle de l'intelligence stratégique	5
5.3 Cadrage	5
5.3.1 Généralités	5
5.3.2 Résultat du cadrage — Critères et portée de la production de concepts	6
5.4 Collecte et analyse des données	6
5.4.1 Généralités	6
5.4.2 Collecte des données et vérification	6
5.4.3 Résultat de la collecte des données — Données et informations (données analysées)	6
5.4.4 Analyse des données pour extraire des informations	7
5.4.5 Résultat de l'analyse — Informations (données analysées)	7
5.5 Interprétation	8
5.5.1 Généralités	8
5.5.2 Résultat de l'interprétation — Connaissances (informations interprétées)	8
5.6 Recommandation	9
5.6.1 Généralités	9
5.6.2 Résultat de la recommandation — Intelligence (connaissances communiquées)	9
5.7 Validation de l'intelligence stratégique	10
6 Communication de l'intelligence	10
6.1 Recommandations à la direction	10
6.2 Documentation, communication et maîtrise de la distribution	10
Bibliographie	12

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).

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/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. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

0.1 Généralités

Les organismes évoluent dans un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu, caractérisé par l'accroissement des flux de connaissances, l'intensification de la concurrence mondiale et le rythme effréné des changements. Il est donc nécessaire d'anticiper 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, par exemple les changements sociaux, technologiques, de marché, de réglementation, de politique.

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 orienter les décisions stratégiques.

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 sur des projets spécifiques amenés à être lancés.

L'élément essentiel du processus repose sur la capacité à garantir l'objectivité et la pertinence de la portée et des 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.

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

- identifier de nouvelles opportunités et alliances commerciales;
- accroître l'avantage concurrentiel;
- anticiper le risque et l'incertitude;
- favoriser les possibilités de transfert de technologie;
- prévoir les leviers sociétaux, politiques, 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.

0.2 Principes

Il convient que l'intelligence stratégique, dans le contexte du management de l'innovation, se conforme aux principes suivants de management de l'innovation, qui constituent la base d'un 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 (par exemple le développement des compétences, l'avantage technologique et/ou concurrentiel, le bénéfice sociétal, l'amélioration de la durabilité).

b) Dirigeants tournés vers l'avenir

Lors du management 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 aligne l'orientation stratégique globale du management de l'intelligence stratégique à ses stratégies commerciales et d'innovation.

d) Culture

Il convient que le management de l'intelligence stratégique soit encouragé et aligné sur les valeurs, les croyances et les comportements partagés au sein de l'organisme (et de la communauté pertinente), et il convient qu'il constitue une partie de son identité.

NOTE 1 Le concept de «culture» (appuyant les activités d'innovation) est défini dans le paragraphe 3.2.10 de l'ISO 56000:2020, et traité spécifiquement dans le paragraphe 4.3.4 de l'ISO 56000:2020 et dans le paragraphe 4.4.2 de l'ISO 56002:2019.

NOTE 2 Le concept d'« identité d'un organisme » est spécifié et traité dans l'Article 6 de l'ISO 9004:2018.

e) Idées exploitables

La recherche d'opportunités d'innovation, afin de susciter de l'innovation et de créer de la valeur, repose clairement sur la capacité à générer des idées exploitables, telles qu'elles sont définies au paragraphe 3.4.3 de l'ISO 56000:2020 comme la connaissance approfondie et unique d'une entité.

De ce point de vue, Il convient que le management de l'intelligence stratégique assure 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, pour appuyer la prise de décisions stratégiques.

f) Gestion de l'incertitude

Il convient que l'organisme encourage le management de l'intelligence stratégique pour appuyer l'identification, l'évaluation et la gestion des incertitudes liées à l'innovation, et des opportunités et risques associés.

g) Adaptabilité

Il convient que l'organisme aligne le besoin d'intelligence stratégique sur 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.

Ces principes peuvent être considérés comme un ensemble ouvert, à intégrer et à adapter au sein de l'organisme.

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

1 Domaine d'application

Le présent document fournit 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 soutenir l'innovation dans un organisme;
- mise en place du management de l'intelligence stratégique pour appuyer les activités et initiatives d'innovation au sein du système de management de l'innovation et des processus d'innovation associés;
- application des outils et méthodes de l'intelligence stratégique pour appuyer les activités et initiatives d'innovation au sein du système de management de l'innovation et des processus d'innovation associés.

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 la prise de décisions stratégiques et les actions qui en découlent.

Le présent document ne s'applique pas: [ISO 56006:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-56006-2021)

- à la certification;
- à la protection des données.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 56000, *Management de l'innovation — Principes essentiels et vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions de l'ISO 56000 ainsi que les 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 <https://www.iso.org/obp>;
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>.

3.1 intelligence

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

Note 1 à l'article: L'intelligence peut être de différents types, comprenant par exemple (sans s'y limiter) l'intelligence de marché, l'intelligence technologique, l'intelligence concurrentielle, l'intelligence de la propriété intellectuelle ou l'intelligence économique.

3.2 intelligence stratégique

intelligence à destination de 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

4 Principes fondamentaux de l'intelligence stratégique

4.1 Finalité de l'intelligence stratégique

L'intelligence est requise à chaque étape des processus d'innovation, comprenant sans s'y limiter la génération d'idées, la conception technique et la définition d'un modèle d'affaires.

La connaissance est la principale ressource pour générer des concepts innovants, par exemple connaissance des progrès technologiques, des marchés, des tendances économiques, de la géopolitique.

L'intelligence stratégique favorise la prise de décisions basées sur la connaissance, contribue à la gestion de l'incertitude en identifiant les opportunités et les risques, et fait partie intégrante des activités et processus du système de management de l'innovation.

4.2 Besoins en matière d'intelligence stratégique

Pour atteindre cette finalité, il convient que l'équipe d'intelligence stratégique:

- acquière des données, des informations et des connaissances à partir de sources internes et externes;
- collabore et coopère avec les parties intéressées pertinentes;
- acquière 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 ce qui concerne les entités (produits, services, processus, modèles, méthodes) nouvelles ou modifiées, les concurrents et les collaborateurs, les évolutions réglementaires, le management de la propriété intellectuelle, la sécurité et la protection des consommateurs et l'éthique vis-à-vis des consommateurs, et les considérations de développement durable;
- fasse développer des actions et initiatives d'influence visant à faire mieux accepter l'innovation, par exemple l'évolution des exigences réglementaires, l'élaboration de normes et la participation aux écosystèmes d'innovation;
- identifie les parties intéressées externes: clients, fournisseurs, auditeurs et assesseurs internes et externes (par exemple pour la (mise/maintien en) conformité aux normes et à la réglementation), pouvoirs publics à tous les niveaux (par exemple la (mise/maintien en) conformité à la réglementation et au droit), groupes de consommateurs (par exemple préoccupations concernant l'équité, l'éthique, la sécurité), organismes de réglementation, associations professionnelles pour l'industrie et le commerce;
- identifie les parties intéressées internes: employés, représentants syndicaux (le cas échéant), gestionnaires (par exemple des performances, des coûts), actionnaires/propriétaires (par exemple bénéfices);

- anticipe et analyse 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, le droit), les moteurs et les signaux;
- identifie les tendances internes (par exemple les ressources, les compétences, les actifs, les modèles d'affaires);
- comprenne les enjeux des parties intéressées qui sont pertinents par rapport à sa finalité, et qui influent sur sa capacité à obtenir 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

NOTE Le modèle DIKI est une adaptation de la pyramide DIKW (données, information, connaissance (knowledge en anglais), sagesse (wisdom en anglais)). À cet égard, si la «sagesse» est un concept idéal/asymptotique, l'«intelligence» peut s'atteindre en mettant en œuvre un processus approprié de management de l'intelligence, tel que celui spécifié dans le présent document.

La mise en œuvre du processus d'intelligence stratégique requiert 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 et la recherche ethnographique, pour alimenter le modèle DIKI.

4.4 Chronologie de l'intelligence stratégique

Idéalement, il convient que le cycle de l'intelligence stratégique soit un cycle continu. Toutefois, pour des raisons pratiques, cela peut ne pas être réalisable. La collecte de données ainsi que l'extraction de connaissances et d'intelligence peuvent soit avoir lieu selon un calendrier préétabli, soit être déclenchées par un événement externe et/ou interne, qui requiert l'attention et/ou une ou des décisions de la direction.

4.5 Résultats attendus de l'intelligence stratégique

Les résultats suivants sont attendus:

- un ensemble de recommandations utilisables par la direction pour la planification stratégique et la prise de décisions;
- un ensemble de recommandations à l'équipe d'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 compte également des aspects relatifs à la propriété intellectuelle.

4.6 Éléments essentiels de l'intelligence stratégique

Il convient que le cycle de l'intelligence stratégique requiert:

- a) un appui en matière d'infrastructure et d'accès aux éléments suivants:
 - 1) 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;

- 2) des techniques et outils spécifiques pour la production, la recherche, l'extraction, l'analyse et le traitement des données et des informations, par exemple le traitement automatisé de texte, le big data, le Machine Learning, l'analyse des réseaux sociaux, la voix et d'autres méthodes; et
 - 3) l'infrastructure de l'espace de travail et les installations, services et équipements associés, par exemple les installations, le matériel informatique et les logiciels;
- b) des compétences recommandées, par exemple une équipe d'experts pluridisciplinaire:
- 1) management d'équipe/de projet;
 - 2) expertise thématique, par exemple l'analyse de scénarios technologiques, l'analyse du contexte commercial et de l'environnement de marché, la gestion de l'innovation, la durabilité, les exercices de prospective, la propriété intellectuelle, les ressources humaines et les sciences sociales;
 - 3) l'ethnographie, la science du comportement, la conception de la recherche, les idées exploitables concernant les utilisateurs;
 - 4) expertise sectorielle dans l'industrie, par exemple chimie, énergie et électricité, pétrole et gaz, automobile, aérospatiale et défense, production manufacturière, santé, gouvernement et administration publique;
 - 5) analyse de données, par exemple statistiques, analyse big data, intelligence artificielle (IA)/ Machine Learning, prévisions analytiques.

NOTE 1 Il s'agit du panel minimal d'options pour une expertise pluridisciplinaire. Selon la taille de l'organisme, le nombre de personnes impliquées, le type d'information ou d'autres motifs, la même personne peut remplir un ou plusieurs rôles, lorsqu'il est nécessaire d'ajouter les compétences pertinentes.

NOTE 2 L'équipe d'intelligence stratégique peut encourager l'échange de connaissances et peut disposer de compétences personnelles et interpersonnelles suffisamment développées (par exemple compétences en communication, intelligence émotionnelle, résolution de problèmes, flexibilité, capacité d'analyse et intuition).

Les raisons d'une mauvaise production d'intelligence peuvent inclure:

- une collecte inadéquate de données, d'informations et de connaissances;
- des exigences manquantes, le non-respect des échéances ou la sous-estimation des coûts;
- une communication erronée ou insuffisante de l'intelligence;
- une exécution erronée ou défailante du cycle de l'intelligence stratégique (par exemple absence ou mauvaise exécution d'une ou plusieurs étapes).

5 Cycle de l'intelligence stratégique

5.1 Planification et maîtrise opérationnelles

Concernant l'innovation, les besoins en intelligence stratégique d'un organisme dépendent de l'identification des données, informations et connaissances qui sont pertinentes dans le contexte de l'organisme (par exemple marché, concurrents, aspect technique, parties prenantes). Il convient d'être conscient que le contexte commercial est dynamique et en perpétuelle évolution. Il convient que l'équipe d'intelligence stratégique tienne compte au minimum des aspects externes et internes suivants:

- secteurs d'activité des projets, activités et initiatives d'innovation identifiés;
- parties intéressées pertinentes, par exemple concurrents, investisseurs, partenaires, universités et organismes et réseaux de recherche;
- tendances du marché, comprenant les besoins et attentes non exprimés des clients;

- tendances technologiques;
- normes, codes de l'industrie et meilleures pratiques;
- cadres légaux et réglementaires pertinents, et tendances s'y rapportant;
- propriété intellectuelle et droits de propriété intellectuelle;
- aspects relatifs à la viabilité environnementale, sociale et économique.

La vérification est effectuée afin de réduire l'incertitude, les risques et sans entraîner de dépenses inutiles. La vérification s'applique aux résultats à chaque étape du cycle de l'intelligence stratégique et s'apprécie par rapport à un ensemble d'exigences. L'équipe d'intelligence stratégique peut choisir à cet effet un modèle parmi les nombreux existants.

5.2 Cycle de l'intelligence stratégique

Le cycle de l'intelligence stratégique est représenté à la [Figure 1](#).

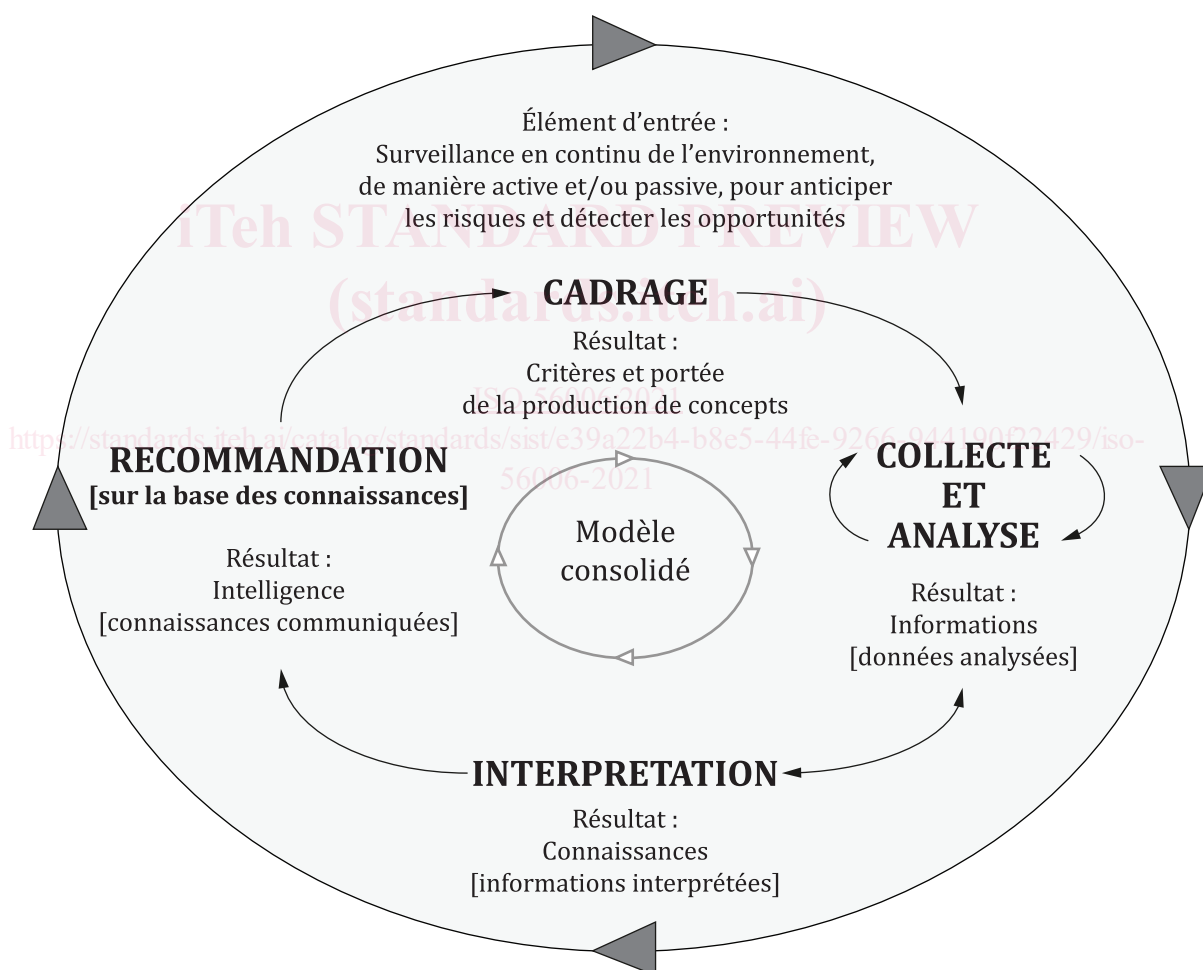


Figure 1 — Cycle de l'intelligence stratégique

5.3 Cadrage

5.3.1 Généralités

L'étape de cadrage vise à définir les enjeux externes et internes pertinents par rapport à la portée de l'intelligence stratégique. Elle assure l'alignement avec la mission, la vision, la stratégie, la politique