

**ISO 56006:2021**



**NBN ISO 56006:2021**



---

**Management de l'innovation – Outils et méthodes de  
management de l'intelligence stratégique – Recommandations  
(ISO 56006:2021)**

---

Valable à partir de 23-12-2021

ICS:

---

Bureau de Normalisation  
Rue Joseph-II 40 bte 6  
1000 Bruxelles

T. +32 2 738 01 11  
F. +32 2 733 42 64  
info@nbn.be

BTW BE0880.857.592  
IBAN BE41 0003 2556 2110  
BIC Code BPOTBEB1

[www.nbn.be](http://www.nbn.be)



**NORME  
INTERNATIONALE**

**ISO  
56006**

Première édition  
2021-11

---

---

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

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



Numéro de référence  
ISO 56006:2021(F)

**ISO 56006:2021(F)****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](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

# Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>v</b>
<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>4</b> <b>Principes fondamentaux de l'intelligence stratégique</b> .....	<b>2</b>
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
<b>5</b> <b>Cycle de l'intelligence stratégique</b> .....	<b>4</b>
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
<b>6</b> <b>Communication de l'intelligence</b> .....	<b>10</b>
6.1   Recommandations à la direction .....	10
6.2   Documentation, communication et maîtrise de la distribution .....	10
<b>Bibliographie</b> .....	<b>12</b>

## ISO 56006:2021(F)

### 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. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse [www.iso.org/fr/members.html](http://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

**ISO 56006:2021(F)**

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:

- 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/>.