

---

---

**Management de l'innovation —  
Système de management de  
l'innovation — Recommandations**

*Innovation management — Innovation management system —  
Guidance*

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

[ISO 56002:2019](https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/16580129-2160-42d7-abf6-291794158465/iso-56002-2019)

<https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/16580129-2160-42d7-abf6-291794158465/iso-56002-2019>



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

[ISO 56002:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/16580129-2160-42d7-abf6-291794158465/iso-56002-2019)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/16580129-2160-42d7-abf6-291794158465/iso-56002-2019>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2019

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  
Fax: +41 22 749 09 47  
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>v</b>
<b>0 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>2</b>
<b>4 Contexte de l'organisme</b> .....	<b>2</b>
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte.....	2
4.1.1 Généralités.....	2
4.1.2 Enjeux externes.....	2
4.1.3 Enjeux internes.....	2
4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées.....	3
4.3 Détermination du périmètre d'application du système de management de l'innovation.....	3
4.4 Établissement du système de management de l'innovation.....	4
4.4.1 Généralités.....	4
4.4.2 Culture.....	4
4.4.3 Collaboration.....	5
<b>5 Leadership</b> .....	<b>6</b>
5.1 Leadership et engagement.....	6
5.1.1 Généralités.....	6
5.1.2 Focalisation sur la création de valeur.....	6
5.1.3 Vision de l'innovation.....	7
5.1.4 Stratégie d'innovation.....	7
5.2 Politique d'innovation.....	8
5.2.1 Établissement de la politique d'innovation.....	8
5.2.2 Communication de la politique d'innovation.....	8
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme.....	8
<b>6 Planification</b> .....	<b>9</b>
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux opportunités et risques.....	9
6.2 Objectifs d'innovation et planification des actions pour les atteindre.....	9
6.2.1 Objectifs d'innovation.....	9
6.2.2 Planification visant à atteindre les objectifs.....	10
6.3 Structures organisationnelles.....	10
6.4 Portefeuilles d'innovation.....	10
<b>7 Support</b> .....	<b>11</b>
7.1 Ressources.....	11
7.1.1 Généralités.....	11
7.1.2 Ressources humaines.....	11
7.1.3 Gestion du temps.....	12
7.1.4 Connaissances.....	12
7.1.5 Ressources financières.....	12
7.1.6 Infrastructure.....	13
7.2 Compétences.....	14
7.3 Sensibilisation.....	15
7.4 Communication.....	15
7.5 Informations documentées.....	15
7.5.1 Généralités.....	15
7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées.....	16
7.5.3 Maîtrise des informations documentées.....	16
7.6 Outils et méthodes.....	16
7.7 Management de l'intelligence stratégique.....	17
7.8 Management de la propriété intellectuelle.....	17

<b>8</b>	<b>Réalisation des activités opérationnelles</b> .....	<b>18</b>
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles.....	18
8.2	Initiatives d'innovation.....	19
8.3	Processus d'innovation.....	19
8.3.1	Généralités.....	19
8.3.2	Identification des opportunités.....	20
8.3.3	Création de concepts.....	21
8.3.4	Validation des concepts.....	21
8.3.5	Développement de solutions.....	22
8.3.6	Déploiement de solutions.....	23
<b>9</b>	<b>Évaluation des performances</b> .....	<b>23</b>
9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation.....	23
9.1.1	Généralités.....	23
9.1.2	Analyse et évaluation.....	24
9.2	Audit interne.....	25
9.3	Revue de direction.....	25
9.3.1	Généralités.....	25
9.3.2	Éléments d'entrée de la revue de direction.....	25
9.3.3	Éléments de sortie de la revue de direction.....	26
<b>10</b>	<b>Amélioration</b> .....	<b>26</b>
10.1	Généralités.....	26
10.2	Écart, non-conformité et action corrective.....	27
10.3	Amélioration continue.....	27
<b>Bibliographie</b> .....		<b>28</b>

iTech Standards  
 (https://standards.iteh.ai)  
 Document Preview

ISO 56002:2019

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/16580129-2160-42d7-abf6-291794158465/iso-56002-2019>

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

## 0 Introduction

### 0.1 Généralités

Il est admis que l'aptitude d'un organisme à innover est un facteur clé de la croissance durable, de la viabilité économique, de l'amélioration du bien-être et du développement de la société.

La capacité d'innovation d'un organisme inclut l'aptitude à comprendre l'évolution des conditions de son contexte et à y répondre, à saisir de nouvelles opportunités et à tirer profit des connaissances et de la créativité du personnel au sein de l'organisme et en collaboration avec des parties intéressées externes.

Un organisme peut innover de manière plus efficace et plus efficiente si toutes les activités nécessaires et les autres éléments corrélés ou en interaction sont gérés comme un système.

Un système de management de l'innovation apporte à l'organisme un regard sur la façon de déterminer sa vision de l'innovation, sa stratégie d'innovation, sa politique d'innovation et ses objectifs d'innovation, et d'établir le support et les processus nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

Les avantages potentiels de la mise en œuvre d'un système de management de l'innovation conformément au présent document sont les suivants:

- a) capacité accrue à gérer l'incertitude;
- b) augmentation de la croissance, des bénéfices, de la rentabilité et de la compétitivité;
- c) réduction des coûts et des gaspillages, et amélioration de la productivité et de l'utilisation responsable des ressources;
- d) amélioration de la durabilité et de la résilience;
- e) satisfaction accrue des utilisateurs, des clients, des citoyens et des autres parties intéressées;
- f) renouvellement durable du portefeuille d'offres;
- g) engagement et motivation du personnel dans l'organisme;
- h) attractivité accrue des partenaires, collaborateurs et financeurs;
- i) renforcement de la réputation et de la notoriété de l'organisme;
- j) conformité facilitée avec les réglementations et autres exigences pertinentes.

### 0.2 Principes de management de l'innovation

Le présent document s'appuie sur les principes de management de l'innovation. Un principe de management de l'innovation comprend un énoncé du principe, les raisons pour lesquelles le principe est important pour l'organisme, des exemples de bénéfices associés au principe, et enfin des exemples d'actions que l'organisme peut entreprendre pour améliorer ses performances lorsqu'il applique le principe.

Les principes suivants constituent la base du système de management de l'innovation:

- a) création de valeur;
- b) dirigeants tournés vers l'avenir;
- c) orientation stratégique;
- d) culture;
- e) exploitation de visions éclairées;
- f) gestion de l'incertitude;

- g) adaptabilité;
- h) approche systémique.

Les principes peuvent être considérés comme évolutifs et peuvent être intégrés et adaptés au sein de l'organisme.

### 0.3 Système de management de l'innovation

#### 0.3.1 Généralités

Un système de management de l'innovation est un ensemble d'éléments corrélés et en interaction, visant à créer de la valeur. Il fournit un cadre et un vocabulaire communs pour développer et déployer des capacités d'innovation, évaluer les performances et obtenir les résultats escomptés.

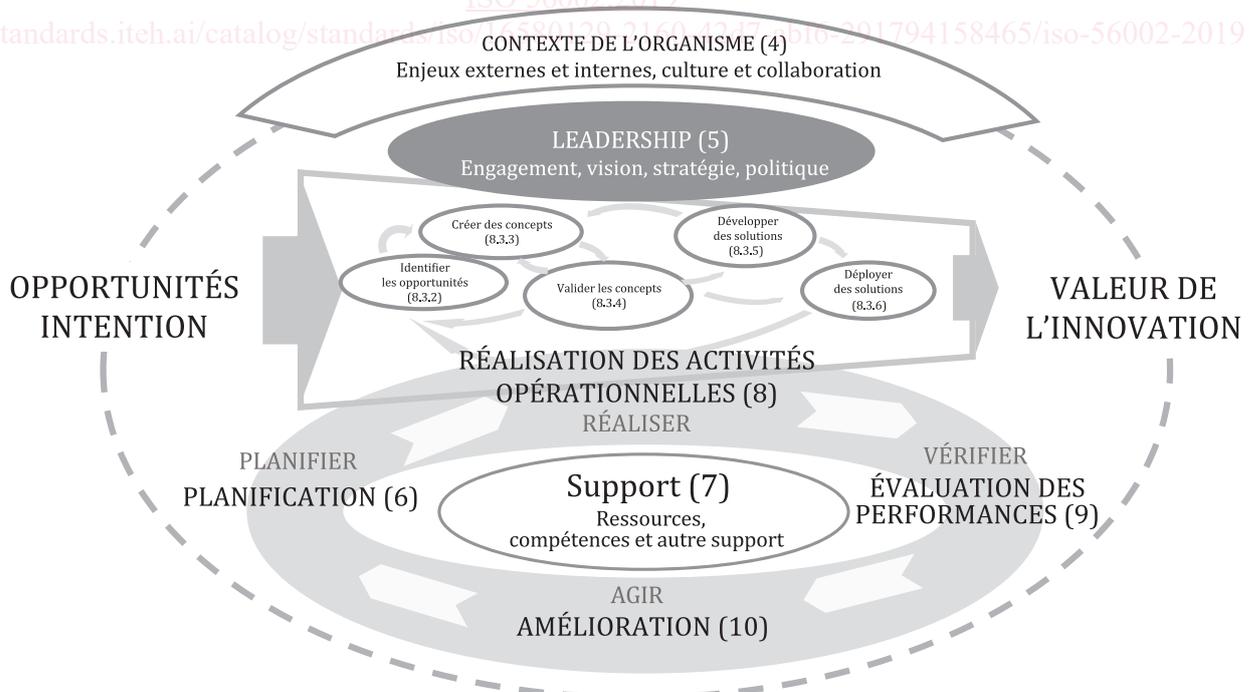
Les éléments peuvent être adoptés de manière progressive pour la mise en œuvre du système, en fonction des circonstances spécifiques et du contexte particulier de l'organisme. L'organisme pourra tirer pleinement profit du système de management de l'innovation une fois qu'il aura adopté tous les éléments qui le composent.

La mise en œuvre effective du système de management de l'innovation repose sur l'engagement de la direction et le talent des leaders à favoriser les capacités d'innovation et promouvoir une culture soutenant les activités d'innovation.

#### 0.3.2 Cycle PDCA

Le cycle PDCA («Plan-Do-Check-Act» - Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir) permet d'améliorer le système de management de l'innovation en continu afin de s'assurer que les initiatives d'innovation et les processus d'innovation bénéficient d'un support et de ressources adéquats et sont gérés de manière appropriée, et que les opportunités et les risques sont identifiés et pris en compte par l'organisme.

Le cycle PDCA peut être appliqué en tout ou partie au système de management de l'innovation. La [Figure 1](#) illustre la façon dont les [Articles 4 à 10](#) peuvent être regroupés par rapport au cycle PDCA. Le cycle est alimenté et orienté par le contexte de l'organisme ([Article 4](#)) et son leadership ([Article 5](#)).



**Figure 1 — Représentation du cadre méthodologique du système de management de l'innovation avec les références aux articles du présent document**

Le cycle peut être décrit succinctement comme suit:

- a) Planifier: établir les objectifs et déterminer les actions nécessaires pour prendre en compte les opportunités et les risques ([Article 6](#));
- b) Réaliser: mettre en œuvre les actions planifiées en termes de support et d'activités opérationnelles ([Articles 7 et 8](#));
- c) Vérifier: surveiller et (le cas échéant) mesurer les résultats par rapport aux objectifs ([Article 9](#));
- d) Agir: entreprendre les actions pour améliorer en continu les performances du système de management de l'innovation ([Article 10](#)).

### 0.3.3 Gestion de l'incertitude et du risque

Les activités d'innovation doivent faire face à de hauts niveaux de variation et d'incertitude, en particulier au cours des premières phases de création. Elles sont de nature exploratoire et se caractérisent par la recherche, l'expérimentation et l'apprentissage. Des connaissances sont acquises et l'incertitude se réduit à mesure que progresse l'activité d'innovation.

Les initiatives d'innovation impliquent une prise de risque et toutes n'entraîneront pas nécessairement une innovation. L'interruption d'initiatives fait partie intégrante des processus d'innovation et constitue une source d'apprentissage pour le développement d'autres initiatives.

Le niveau de risque acceptable dépend de l'ambition en termes d'innovation, de la capacité organisationnelle et des types d'innovations envisagés par l'organisme. La gestion du risque peut être traitée par différentes approches, par exemple l'apprentissage itératif, le partenariat ou la diversification des portefeuilles avec différents niveaux de risques, etc. Une approche systématique est essentielle pour comprendre les interdépendances et gérer les incertitudes.

Les initiatives d'innovation peuvent être mises en œuvre par des processus permettant d'identifier les opportunités, de créer et valider des concepts, et de développer et déployer des solutions. Ces processus d'innovation sont mis en œuvre par itération et souvent dans un ordre non linéaire. Il est nécessaire qu'ils soient flexibles et adaptables aux types d'innovation que l'organisme cherche à réaliser.

Les organismes peuvent établir des structures dédiées ou autonomes afin de mettre en œuvre les activités d'innovation. Celles-ci peuvent nécessiter des compétences, des cultures et des styles de leadership différents. La mise en œuvre d'un système de management de l'innovation peut encourager l'organisme à remettre en cause le statu quo, et les postulats de base et les structures organisationnelles établies. Cela pourra aider l'organisme à gérer plus efficacement les incertitudes et les risques.

### 0.4 Relation avec les autres normes de système de management

Le présent document applique le cadre établi par l'ISO pour améliorer l'alignement de ses Normes internationales relatives aux systèmes de management (voir Directives ISO/IEC, Partie 1, Supplément ISO consolidé, Annexe SL). Ce cadre permet à un organisme d'aligner ou d'intégrer son système de management de l'innovation par rapport aux recommandations ou exigences d'autres normes de système de management.

Le présent document se rapporte à la famille de normes ISO 56000, élaborées par l'ISO/TC 279, à savoir:

- a) l'ISO 56000<sup>1)</sup>, *Management de l'innovation — Principes essentiels et vocabulaire* qui fournit les bases essentielles à une bonne compréhension et une mise en œuvre appropriée du présent document;
- b) l'ISO TR 56004, *Évaluation du management de l'innovation — Lignes directrices* qui fournit des recommandations aux organismes pour la planification, la mise en œuvre et le suivi d'une évaluation du management de l'innovation;
- c) l'ISO 56003, *Management de l'innovation — Outils et méthodes pour les partenariats en innovation — Lignes directrices*;

---

1) En cours d'élaboration. Stade à la date de publication: ISO/DIS 56000.

- d) et les normes suivantes qui donnent des recommandations concernant des outils et méthodes qui soutiennent la mise en œuvre d'un système de management de l'innovation.

La mise en œuvre d'un système de management de l'innovation efficace et efficient peut avoir une incidence sur, ou être affectée par, d'autres systèmes de management et peut nécessiter une intégration à plusieurs niveaux.

Les normes de système de management sont complémentaires, mais elles peuvent également être utilisées séparément. Le présent document peut être mis en œuvre avec d'autres normes de système de management, cela aiderait les organismes à trouver un juste équilibre entre l'exploitation des offres actuelles et la rentabilité des opérations en cours, et l'extension de gamme et lancement de nouvelles offres. Il convient que les organismes cherchent une adéquation entre les recommandations en matière de management de l'innovation et d'autres normes de système de management.

Les organismes qui n'ont pas adopté d'autres normes de système de management peuvent adopter le présent document comme guide autonome au sein de leur organisation.

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

[ISO 56002:2019](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/16580129-2160-42d7-abf6-291794158465/iso-56002-2019>



# Management de l'innovation — Système de management de l'innovation — Recommandations

## 1 Domaine d'application

**1.1** Le présent document fournit des recommandations pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue d'un système de management de l'innovation destiné à être utilisé dans tous les organismes établis. Il s'adresse:

- a) aux organismes qui cherchent à pérenniser leurs performances en développant et démontrant leur capacité à gérer efficacement leurs activités d'innovation et à obtenir les résultats escomptés;
- b) aux utilisateurs, clients et autres parties intéressées cherchant à s'assurer de la capacité d'innovation d'un organisme;
- c) aux organismes et parties intéressées qui cherchent à améliorer la communication, par une compréhension mutuelle de ce qui constitue un système de management de l'innovation;
- d) aux prestataires de services de formation, d'évaluation ou de conseil en management de l'innovation et en système de management de l'innovation;
- e) aux décideurs politiques, dans l'optique d'accroître l'efficacité des programmes de soutien axés sur la capacité d'innovation et la compétitivité des organismes et le développement de la société.

**1.2** Toutes les recommandations données dans le présent document sont génériques et destinées à s'appliquer à:

- a) toutes catégories d'organismes, quels qu'en soient la forme juridique, le secteur ou la taille. L'accent est mis sur les organismes bien établis, étant entendu que tant les organismes temporaires que les organismes naissants peuvent également bénéficier de l'application totale ou partielle de ces lignes directrices;
- b) tous les types d'innovation concernant, par exemple, un produit, un service, un processus, un modèle et une méthode, allant de l'innovation incrémentale jusqu'à l'innovation radicale;
- c) tous les degrés d'innovation, par exemple l'innovation interne, l'innovation ouverte et les activités d'innovation induites par les usages, le marché, la technologie et les attentes fondamentales de l'utilisateur final (*design-driven*).

Il ne décrit pas dans le détail les activités au sein de l'organisme, mais il fournit plutôt un cadre général de recommandations. Pour les activités d'innovation, il ne spécifie donc aucune exigence ni aucun outil ou méthode spécifique.

## 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 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 <http://www.electropedia.org/>

### 4 Contexte de l'organisme

#### 4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

##### 4.1.1 Généralités

Il convient que l'organisme détermine, à intervalles réguliers:

- a) les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité, et qui influent sur sa capacité à atteindre les résultats attendus de son système de management de l'innovation;
- b) les domaines présentant des opportunités de création de valeur potentielle.

##### 4.1.2 Enjeux externes

Il est recommandé à l'organisme d'examiner et d'analyser à intervalles réguliers le contexte externe, en tenant compte des enjeux liés:

- a) aux différents domaines couvrant les aspects économiques, liés au marché, sociaux, culturels, scientifiques, technologiques, juridiques, politiques, géopolitiques et environnementaux;
- b) à l'échelle internationale, nationale, régionale ou locale;
- c) à l'expérience passée, à la situation actuelle et aux scénarios possibles pour l'avenir;
- d) au rythme des changements et à la résistance aux changements;
- e) à la probabilité et à l'impact potentiel des tendances;
- f) aux opportunités et menaces potentielles, y compris celles résultant de disruptions;
- g) aux parties intéressées.

##### 4.1.3 Enjeux internes

Il convient que l'organisme analyse à intervalles réguliers son contexte interne, y compris ses capacités et ses actifs, en tenant compte des enjeux liés:

- a) à sa vision, son niveau d'ambition, son orientation stratégique et ses compétences clés;
- b) aux pratiques existantes en matière de management, aux structures organisationnelles et à l'utilisation d'autres systèmes de management;
- c) aux performances globales de l'organisme ainsi qu'à ses performances en matière d'innovation, par exemple les succès et échecs survenus dans un passé récent et comparés à ceux d'autres organismes pertinents;
- d) aux aspects opérationnels, par exemple les processus, les modes de financement, les activités de maîtrise et la collaboration;