

---

---

**Management de l'innovation — Outils  
et méthodes pour les partenariats en  
innovation — Lignes directrices**

*Innovation management — Tools and methods for innovation  
partnership — Guidance*

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

[ISO 56003:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019>



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

[ISO 56003:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019>



### 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>iv</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>v</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 Structure pour les partenariats en innovation</b> .....	<b>2</b>
4.1 Structure.....	2
4.2 Points de départ du partenariat en innovation.....	2
<b>5 Engagement dans un partenariat en innovation</b> .....	<b>3</b>
5.1 Généralités.....	3
5.2 Décision de s'engager ou non dans un partenariat en innovation.....	4
<b>6 Sélection des partenaires</b> .....	<b>4</b>
6.1 Généralités.....	4
6.2 Établissement d'une liste large de partenaires potentiels.....	4
6.3 Établissement d'une liste restreinte de partenaires potentiels.....	6
6.4 Décision de sélection des partenaires.....	7
<b>7 Alignement des partenaires</b> .....	<b>8</b>
7.1 Généralités.....	8
7.2 Accord de confidentialité.....	8
7.3 Développement d'une compréhension commune.....	8
<b>8 Interactions entre les partenaires</b> .....	<b>8</b>
8.1 Généralités.....	8
8.2 Facteurs clés de l'interaction.....	9
<b>Annexe A (informative) Outils et méthodes pour l'engagement dans un partenariat en innovation</b> .....	<b>10</b>
<b>Annexe B (informative) Outils et méthodes pour la sélection des partenaires</b> .....	<b>13</b>
<b>Annexe C (informative) Outils et méthodes pour l'alignement des partenaires</b> .....	<b>14</b>
<b>Annexe D (informative) Outils et méthodes pour l'interaction entre partenaires: exemple d'accord de partenariat en innovation</b> .....	<b>16</b>
<b>Annexe E (informative) Critères d'évaluation de la performance</b> .....	<b>21</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>22</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.

(standards.iteh.ai)

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

Les partenariats en innovation ont pour but de créer de la valeur pour chaque partenaire collaborant.

Les bénéfices d'un partenariat en innovation comprennent

- l'accès à des connaissances, des savoir-faire, une technologie et d'autres actifs intellectuels qui ne sont pas disponibles au sein de l'organisme, et
- l'accès à des ressources en matière d'infrastructures, telles que des laboratoires d'expérimentation et équipements permettant de développer des produits et services nouveaux ou améliorés.

Le présent document fournit des recommandations pour construire des partenariats externes en vue de réaliser une innovation. Les outils et méthodes correspondants sont détaillés dans l'[Annexe A](#) à l'[Annexe E](#).

Le présent document se rapporte à la famille de normes ISO 56000 suivante, élaborée par le TC 279:

- a) l'ISO 56000, *Système de management de l'innovation — Principes essentiels et vocabulaire* fournit les informations de base essentielles à la compréhension et à la mise en œuvre du présent document;
- b) l'ISO 56002, *Système de management de l'innovation — Lignes directrices* fournit des recommandations pour le développement, la mise en œuvre et la maintenance d'un système de management de l'innovation, qui sont complétées par toutes les normes ultérieures de la famille;
- c) l'ISO 56005, *Management de l'innovation — Management de la propriété intellectuelle — Lignes directrices* fournit des recommandations sur la manière d'utiliser la propriété intellectuelle pour atteindre des objectifs commerciaux.

[ISO 56003:2019](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019>

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

[ISO 56003:2019](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cf319555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019>

# Management de l'innovation — Outils et méthodes pour les partenariats en innovation — Lignes directrices

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations pour les partenariats en innovation. Il décrit une structure pour les partenariats en innovation (voir [Article 4](#) à [Article 8](#)) et des exemples d'outils correspondants (voir [Annexe A](#) à [Annexe E](#)) permettant

- de décider de s'engager ou non dans un partenariat en innovation,
- d'identifier, d'évaluer et de sélectionner des partenaires,
- d'aligner les perceptions de valeur et les enjeux du partenariat,
- de gérer les interactions entre partenaires.

Les recommandations fournies dans le présent document sont pertinentes pour tout type de partenariat et de collaboration et sont destinées à s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille, les produits/services fournis, tels que:

- a) des start-ups collaborant avec des organismes de plus grande taille;
- b) des PME ou des organismes de plus grande taille;
- c) des entités du secteur privé avec des entités publiques ou universitaires;
- d) des organismes publics, universitaires ou à but non lucratif.

Les partenariats en innovation débutent par une analyse des écarts, suivie de l'identification et de l'implication de partenaires potentiels en matière d'innovation et de la gouvernance de leur interaction.

**NOTE** L'essence du partenariat en innovation est que toutes les parties bénéficient mutuellement de la collaboration dans le contexte d'une opportunité d'innovation.

Le présent document ne s'applique pas aux organismes en quête d'innovation par fusion ou acquisition.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

Aucun terme n'est défini dans le présent document.

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/>.

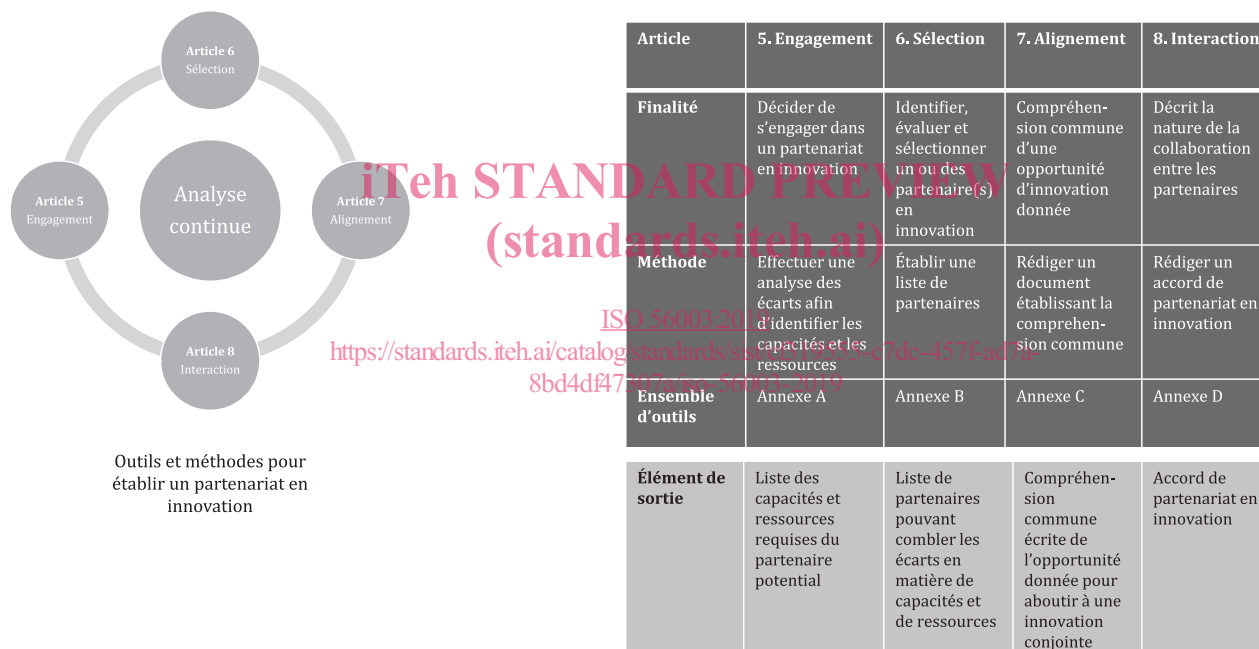
## 4 Structure pour les partenariats en innovation

### 4.1 Structure

Comme décrit dans la [Figure 1](#), le présent document propose une approche structurée et les outils correspondants dans l'[Annexe A](#) à l'[Annexe E](#). Elle peut être utilisée à n'importe quel stade du processus d'innovation par un organisme seul pour

- décider de s'engager ou non dans un partenariat en innovation (voir [Article 5](#)),
- identifier et sélectionner des partenaires (voir [Article 6](#)),
- aligner les partenaires et assurer une compréhension commune (voir [Article 7](#)),
- attribuer les rôles, les responsabilités et piloter l'interaction entre les partenaires (voir [Article 8](#)).

Tout au long du processus, il convient d'effectuer une analyse continue et d'adapter les actions en fonction des critères d'évaluation de la performance issus de l'ISO 56002:—<sup>1)</sup>, 9.1.1.1 et 9.1.1.2, et présentés dans l'[Annexe E](#).



Chaque élément de sortie est un élément d'entrée pour l'article suivant

**Figure 1 — Structure pour le développement et le management de partenariats en innovation**

### 4.2 Points de départ du partenariat en innovation

L'engagement dans un partenariat en innovation n'est pas un processus linéaire. Les organismes peuvent s'engager dans un processus de partenariat en innovation à n'importe quel moment, selon les circonstances. Par exemple:

- si un organisme a déjà déterminé la raison de s'engager dans un partenariat en innovation, il peut ignorer l'[Article 5](#) et commencer à l'[Article 6](#);
- si un organisme a déjà identifié ou été identifié par des partenaires potentiels, il peut ignorer les [Articles 5](#) et [6](#) et commencer à l'[Article 7](#);

1) En cours d'élaboration. Stade à la date de publication ISO/DIS 56002:2019.



- si l'un organisme et les partenaires ont déjà réalisé la phase d'alignement, l'organisme peut commencer à l'[Article 8](#).

## 5 Engagement dans un partenariat en innovation

### 5.1 Généralités

Lorsqu'une opportunité d'innovation a été identifiée, il convient que l'organisme réalise une analyse des écarts afin d'évaluer l'écart entre les compétences, les capacités existantes de l'organisme et les actifs dont il a besoin.

Sur la base de l'analyse des écarts, l'organisme peut déterminer si le projet peut être géré en interne ou par le biais d'une formation, de nouvelles embauches et/ou d'une acquisition. Par exemple, lorsque l'opportunité ne peut pas être prise en charge de manière satisfaisante au sein de l'organisme, il convient que l'organisme envisage la sélection de partenaires.

Dans la plupart des cas, l'analyse des écarts produit un inventaire des connaissances techniques et organisationnelles, compétences, capacités et actifs manquants, cet inventaire étant ensuite utilisé pour identifier et sélectionner le ou les partenaires les plus appropriés.

Il se peut également que, sur la base des enjeux internes et externes pertinents, des besoins et des attentes, un organisme puisse engager un partenariat en l'absence de toute opportunité d'innovation définie. Il peut disposer des compétences, capacités et actifs nécessaires pour gérer seul l'initiative d'innovation, mais préfère néanmoins conclure un partenariat.

Les autres raisons de conclure un partenariat peuvent comprendre

- le partage des risques (y compris les risques financiers) et leur traitement plus efficace,
- l'acquisition d'une vision plus claire d'un écosystème, dans le cadre du contexte de l'organisme (par exemple nouveau marché, secteur, etc),
- la volonté de motiver le personnel (par exemple équipes internes) et de souder une équipe, dans le cadre du leadership et de la culture d'innovation visant à permettre la coexistence de la créativité et des actions nécessaires pour identifier et fournir de nouvelles solutions réalisant de la valeur,
- l'apprentissage par l'analyse comparative (benchmarking) et tout autre moyen de veille et d'évaluation de la capacité à innover et de la performance de l'organisme,
- la réduction du délai de mise sur le marché, par l'amélioration de la planification et des processus opérationnels de l'organisme,
- la réduction des coûts et/ou l'optimisation des ressources et des actifs de l'organisme,
- l'établissement de bonnes pratiques permettant d'identifier et de fournir de nouvelles solutions axées sur la valeur,
- l'amélioration de l'image ou de la réputation, et
- la réduction des investissements propres.

Les raisons de ne pas conclure de partenariat peuvent comprendre

- a) la perte d'indépendance,
- b) le choix de développer les capacités en interne,
- c) la réticence à partager des connaissances exclusives, et
- d) le choix de conserver la propriété intellectuelle.

Le résultat de l'analyse permet à l'organisme de décider ou non de s'engager dans un partenariat en innovation (voir 5.2 et Annexe A).

## 5.2 Décision de s'engager ou non dans un partenariat en innovation

La décision de s'engager ou non dans une relation stratégique implique les étapes suivantes.

- a) Identifier les écarts (voir A.1, en utilisant le Tableau A.1 comme guide pour cette analyse);
- b) Déterminer la meilleure approche pour combler les écarts - en interne ou par le biais d'un partenariat (voir A.2, en utilisant le Tableau A.2 et le Tableau A.3 comme guide pour cette analyse).

La décision détermine la meilleure approche.

NOTE 1 L'Annexe A fournit les outils pour guider l'analyse des écarts et faciliter la détermination de la meilleure approche en matière de partenariat.

NOTE 2 Les critères d'évaluation pour déterminer l'approche la plus pertinente pour un organisme, peuvent provenir de la présente Norme internationale (voir 5.1, 6.3, Annexe C et Annexe D).

## 6 Sélection des partenaires

### 6.1 Généralités

La sélection des partenaires fournit des recommandations sur la manière dont un organisme peut identifier, évaluer et sélectionner le ou les partenaires appropriés. Le présent article traite de l'adéquation de chaque partenaire potentiel en évaluant la manière dont deux organismes ou plus peuvent collaborer dans leur intérêt mutuel.

### 6.2 Établissement d'une liste large de partenaires potentiels

Une équipe interne multidisciplinaire peut être constituée pour faciliter le processus d'identification des partenaires.

Les partenaires potentiels peuvent provenir de l'analyse du contexte de l'organisme, c'est-à-dire de ses parties intéressées et des relations existantes, et de ses sources internes et externes, comme suit:

- a) internes:
  - documentation propre de l'organisme;
  - intelligence stratégique, telle que prévisions, exercices de prospective, planification de scénarios, feuilles de route, plan de marché, analyse de marché, besoins des clients;
  - chaînes logistiques;
  - chaînes d'approvisionnement;
  - équipes de projet;
  - département Innovation;
  - ventes et marketing;
  - développement de produits;
  - fabrication;
  - finances;
  - propriété intellectuelle;

- département Recherche et Développement;
- comités d'éthique et de conformité;
- b) externes:
  - retour d'information/besoins des clients et des utilisateurs finaux;
  - chaînes logistiques des concurrents;
  - fabricants concurrents;
  - activités des concurrents;
  - clusters et réseaux;
  - associations industrielles;
  - associations de commerce;
  - accords commerciaux;
  - réglementations et normes;
  - publications, telles qu'articles, revues professionnelles, rapports annuels, rapports de marché;
  - bases de données de brevets et de titres de propriété intellectuelle;
  - universités/professeurs/consultants;
  - organismes de recherche et de technologie (RTOs).

Toutefois, une approche ouverte est conseillée plutôt que de se concentrer trop tôt sur des organismes connus dans le réseau. Il peut être utile d'établir une liste large de partenaires potentiels car elle peut conduire à des opportunités de collaboration nouvelles et inattendues.

La [Figure 2](#) présente des exemples d'organismes qui peuvent potentiellement devenir des partenaires ou aider à en identifier.

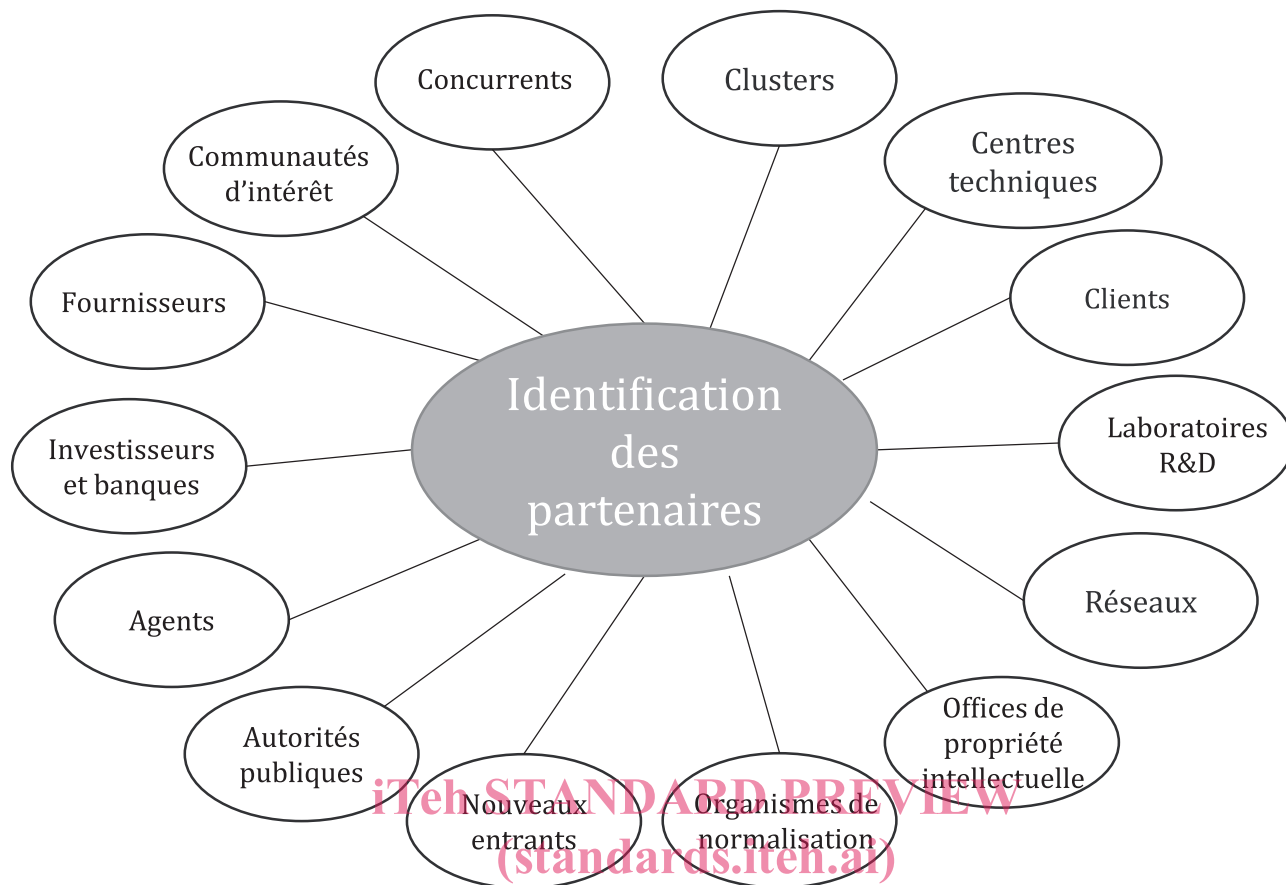


Figure 2 — Exemples de partenaires potentiels  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/cb19555-c7dc-457f-ad7a-8bd4df47307a/iso-56003-2019>

### 6.3 Établissement d'une liste restreinte de partenaires potentiels

Pour réduire la liste large à une liste restreinte, il convient d'évaluer l'adéquation de la liste large de partenaires potentiels identifiés en 6.2, sur la base des critères suivants:

- a) expérience de partenariats antérieurs:
  - antécédents de collaboration;
  - motifs d'entrée et de sortie;
  - restrictions du partenariat, suspension éventuelle de toute collaboration future;
- b) connaissances organisationnelles, compétences:
  - actifs intellectuels ou accès à des actifs intellectuels;
  - capacités de Recherche et Développement;
  - origine des connaissances ou accès à une expertise;
  - systèmes de protection des connaissances;
- c) antécédents en matière d'innovation:
  - produit, service, processus, business model et/ou autre développement nouveau et innovant, aussi bien incrémental que de rupture;
  - brevets, publications et citations;