

---

---

## Évaluation du management de l'innovation — Lignes directrices

*Innovation Management Assessment — Guidance*

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

[ISO/TR 56004:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-  
e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019)



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

[ISO/TR 56004:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019>



**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

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>4</b> <b>Raisons pour conduire une évaluation du management de l'innovation</b> .....	<b>2</b>
<b>5</b> <b>Choisir l'approche d'évaluation du management de l'innovation</b> .....	<b>3</b>
5.1    Généralités.....	3
5.2    Comprendre les différentes approches d'évaluation du management de l'innovation.....	3
5.2.1    Critères de performance pour le management de l'innovation.....	5
5.2.2    Options pour la mise en œuvre de l'évaluation du management de l'innovation ...	6
5.3    Type et qualité du ou des résultats de l'évaluation du management de l'innovation.....	7
5.4    Formats du ou des résultats de l'évaluation du management de l'innovation.....	7
<b>6</b> <b>Le processus d'évaluation du management de l'innovation</b> .....	<b>7</b>
<b>7</b> <b>Préparer l'évaluation du management de l'innovation</b> .....	<b>9</b>
7.1    L'intention stratégique et le périmètre de l'évaluation du management de l'innovation.....	9
7.2    Conception de l'évaluation du management de l'innovation adaptée à l'organisation.....	10
7.3    Résultats escomptés de l'évaluation du management de l'innovation.....	10
7.4    Métriques de performance pour l'évaluation du management de l'innovation.....	11
7.5    Les ressources nécessaires (internes et externes).....	11
7.6    Capacité et volonté de changement de l'organisation.....	11
7.7    Préparer la configuration de l'évaluation du management de l'innovation.....	12
<b>8</b> <b>Réaliser l'évaluation du management de l'innovation</b> .....	<b>13</b>
8.1    Configuration du ou des outils.....	13
8.2    Collecte de données (quantitatives et qualitatives).....	13
8.3    Analyse des données.....	14
8.3.1    Nettoyage des données.....	15
8.3.2    Interprétation des données et identification des écarts.....	15
<b>9</b> <b>Conclure l'évaluation du management de l'innovation</b> .....	<b>15</b>
9.1    Documenter les résultats.....	15
9.2    Structure et contenu d'un rapport d'évaluation du management de l'innovation.....	16
9.2.1    Exemples de résultats d'analyse des données organisés par sujet/thème.....	16
9.2.2    Exemples de résultats d'analyse des données organisés par urgence ou complexité.....	17
9.3    Communication des résultats de l'évaluation du management de l'innovation.....	17
9.4    Recommandations pour l'amélioration du management de l'innovation.....	17
<b>10</b> <b>Amélioration de l'évaluation du management de l'innovation elle-même</b> .....	<b>19</b>
10.1    Recommandations pour améliorer l'évaluation du management de l'innovation.....	19
10.2    Déterminer la feuille de route pour améliorer les futures évaluations du management de l'innovation.....	19
10.3    Mettre en œuvre les actions de la feuille de route.....	19
<b>Annexe A (informative) Principes de l'évaluation du management de l'innovation</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe B (informative) Présentation des résultats de l'évaluation du management de l'innovation (exemples de visuels)</b> .....	<b>28</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>32</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. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse [www.iso.org/fr/members.html](http://www.iso.org/fr/members.html).

## Introduction

L'innovation est le principal moteur qui permet aux organisations de créer de la valeur à partir de nouveaux produits, services, procédés ou modèles d'affaires. Par conséquent, il est nécessaire de gérer l'innovation de manière systématique. De nombreuses organisations ont déjà établi leur management de l'innovation (MI). Celui-ci peut s'appuyer sur des facteurs clés de succès tels que la stratégie et les objectifs en matière d'innovation, les opérations relatives à l'innovation, y compris les processus et les structures organisationnelles, ainsi que les facteurs catalyseurs d'innovation, le soutien à l'innovation, notamment la culture de l'innovation, les outils et méthodes, les compétences et les ressources humaines et financières. Gérer l'innovation de façon systématique crée de la valeur et assure l'avenir de l'organisation. Par conséquent, les organisations recherchent des recommandations relatives au développement continu de leurs capacités et de leur performance en matière de management de l'innovation. Un préalable est la transparence de la performance actuelle du MI de l'organisation. Pour parvenir à la transparence nécessaire dans ce domaine, il est essentiel de procéder à des évaluations régulières et efficaces du MI. Dans ce contexte, le présent document vise à répondre à la question primordiale suivante: Comment une évaluation du management de l'innovation (EMI) peut-elle contribuer au développement futur d'une organisation et de son MI?

Le présent document fournit des recommandations expliquant pourquoi il est avantageux de mettre en œuvre une EMI, ce qu'il est possible d'attendre d'une bonne EMI, comment la mettre en œuvre et comment agir en fonction des résultats de l'EMI. Plus spécifiquement, le document fournit les fondements sur lesquels envisager une EMI et pose les bases pour mener à bien un tel processus. Il est destiné à aider l'utilisateur à comprendre:

- la valeur et les avantages de conduire une EMI (raisons de la mise en œuvre d'une EMI);
- les différentes approches pour une EMI;
- le processus d'EMI, ses étapes et son impact;
- le potentiel d'amélioration du MI, de l'EMI et, par conséquent, de l'organisation évaluée.

Avant de poursuivre, le lecteur est invité à consulter l'[Annexe A](#) du présent document, qui décrit les principes clés d'une bonne EMI.

Les détails portants sur un système de management de l'innovation (SMI) sont disponibles dans l'ISO 56002<sup>1)</sup>, en particulier dans les [Articles 9](#) et [10](#) qui traitent de l'évaluation et de l'amélioration des performances. Pour plus de détails sur des outils ou techniques spécifiques en matière d'innovation et de management de l'innovation, consulter l'ISO 56003 et les documents suivants de la série. La terminologie commune du management de l'innovation est disponible dans l'ISO 56000<sup>2)</sup>, «*Fondamentaux et vocabulaire*».

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

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

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

ISO/TR 56004:2019

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019>

# Évaluation du management de l'innovation — Lignes directrices

## 1 Domaine d'application

Le présent document aidera l'utilisateur à comprendre pourquoi il est avantageux de réaliser une évaluation du management de l'innovation (EMI), quoi évaluer, comment procéder à l'EMI et ainsi maximiser les avantages qui en résultent, qui sont universellement applicables:

- aux organisations qui cherchent à assurer le succès durable de leurs activités d'innovation;
- aux organisations qui effectuent des EMI;
- aux utilisateurs et autres parties intéressées (clients, fournisseurs, partenaires, organisations de financement, universités et autorités publiques, par exemple) qui cherchent à avoir confiance dans la capacité d'une organisation à gérer efficacement l'innovation;
- aux parties intéressées qui cherchent à améliorer la communication grâce à une compréhension commune du management de l'innovation (MI), au moyen d'une évaluation;
- aux prestataires de services de formation, d'évaluation ou de conseil en MI;
- aux développeurs de normes connexes;
- aux universitaires qui s'intéressent à la recherche liée à l'EMI.

En outre, le présent document est destiné à être applicable à:

- tous les types d'organisations, quels que soient leur secteur d'activité, leur âge, leur taille ou leur pays;
- toutes les approches du MI, quels que soient leur niveau de sophistication et leur complexité;
- toutes les modalités de management de l'innovation, qu'elle soit centralisée ou décentralisée;
- toutes les façons d'innover, par exemple en interne, collaborative, ouverte, axée sur l'utilisateur, le marché ou la technologie;
- tous les types d'innovation tels qu'un produit, un service, un procédé, un modèle d'affaires, une innovation organisationnelle, qu'elle soit incrémentale ou radicale.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions 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 <http://www.electropedia.org/>.

## 3.1 innovation

entité nouvelle ou modifiée réalisant ou redistribuant de la valeur

Note 1 à l'article: La nouveauté et la valeur sont relatives à et déterminées par leur perception par les organisations et parties intéressées.

Note 2 à l'article: Une innovation peut être un produit, un service, un procédé, un modèle, une méthode, etc.

Note 3 à l'article: L'innovation est un résultat. Le mot «innovation» fait parfois référence à des activités ou des processus aboutissant à une innovation ou visant à innover. Lorsque le mot «innovation» est employé dans ce sens, il convient de toujours l'utiliser avec une forme de qualificatif, par exemple «activités d'innovation».

Note 4 à l'article: Pour des objectifs de mesure statistique, voir le Manuel d'Oslo (OCDE/Eurostat 2018): «entité nouvelle ou modifiée» correspond à «un produit ou un procédé nouveau ou amélioré, ou une combinaison des deux, qui diffère sensiblement des produits ou procédés précédents de l'unité». «Réalissant ou redistribuant de la valeur» correspond à «et qui a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels ou mis en service par l'unité».

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.6.15, modifiée par l'utilisation du terme «entité» au lieu de «objet» et par l'ajout de notes]

## 3.2 management de l'innovation

management en matière d'innovation (3.1)

Note 1 à l'article: Le management de l'innovation peut inclure le fait de développer une vision, une politique et des objectifs en matière d'innovation, ainsi que des stratégies d'innovation, des processus d'innovation, des structures, des rôles et responsabilités et un soutien à l'innovation, afin d'atteindre ces objectifs grâce à la planification de l'innovation, à des opérations d'innovation, à l'évaluation des performances, à des activités d'amélioration entre autres.

## 3.3 processus d'innovation

processus en matière d'innovation (3.1) <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019>

Note 1 à l'article: Les processus d'innovation sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions contrôlées afin de réaliser de la valeur.

Note 2 à l'article: Les processus d'innovation sont conçus pour gérer l'incertitude avec l'innovation comme résultat escompté. Tous les processus d'innovation ne débouchent pas sur une innovation.

Note 3 à l'article: Un processus d'innovation consiste en plusieurs activités d'innovation ou éléments de processus, par exemple l'identification de perspectives et d'opportunités, l'idéation, le prototypage, le développement, le déploiement.

Note 4 à l'article: Les processus d'innovation peuvent être mis en œuvre au sein d'une organisation ou entre organisations dans le cas, par exemple, d'une innovation collaborative, de groupements (clusters) d'innovation, de réseaux de valeur ou d'écosystèmes.

## 4 Raisons pour conduire une évaluation du management de l'innovation

Avant d'entreprendre une EMI, il est préférable que l'organisation acquière une compréhension approfondie des raisons d'effectuer une EMI et de sa performance actuelle en MI. Il peut y avoir un besoin de clarté concernant le MI et comment il est conduit, ou il peut y avoir un besoin de changement au sein de l'organisation pour améliorer sa performance. Dans le premier cas, l'objectif de l'EMI est de donner un aperçu de la performance actuelle - à la fois les forces, les faiblesses et les écarts par rapport à la création de valeur souhaitée grâce à un meilleur MI. Cela servira de base à la définition et à la mise en œuvre d'actions d'amélioration. Dans le second cas, l'EMI peut produire une feuille de route de transformation comprenant des changements organisationnels pour atteindre le niveau d'un innovateur très performant. Les raisons suivantes peuvent inciter une organisation à entreprendre une EMI.

**Tableau 1 — Raisons possibles pour une organisation de conduire une EMI**

<p style="text-align: center;"><b>Mieux comprendre le MI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Découvrir quels sont les facteurs clés de succès pour un MI efficace et comment les exploiter</li> <li>— Mieux comprendre comment les facteurs clés de succès du MI sont intégrés et exploités par l'organisation</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Déterminer la performance du MI actuel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Découvrir les aspects du MI qui entraînent des écarts de performance, par exemple entre les objectifs de création de valeur et les résultats réels</li> <li>— Évaluer la position de l'organisation en fonction de la création de valeur due à l'innovation</li> <li>— Identifier les défauts d'alignement dans l'organisation (activités, structures, processus, responsabilités, culture, RH, finances, etc.) qui entravent les résultats du MI</li> <li>— Comparer la performance de l'organisation avec des points de référence externes: tels que des chefs de file de l'innovation/des champions de la croissance connus, des concurrents ou d'autres parties prenantes externes, et identifier les bonnes pratiques en MI</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Répondre aux exigences internes/externes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Atteindre les buts/objectifs stratégiques</li> <li>— Respecter les exigences de financement des projets d'innovation ou de qualification de l'organisation en bonne et due forme</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Améliorer la performance et augmenter la valeur de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Structuration des besoins dans une feuille de route et des ressources nécessaires pour améliorer la performance en MI</li> <li>— Encourager une culture de l'innovation, et du savoir dynamique pour accompagner l'évolution de l'organisation</li> </ul>

Il est à noter que les motivations indiquées dans le [Tableau 1](#) ne sont pas exhaustives et ne visent pas à décrire tous les avantages possibles de la mise en œuvre d'une EMI. Les raisons d'entreprendre une EMI détermineront son périmètre, son intention stratégique, les ressources nécessaires et - ce qui est le plus important - le niveau de changement qui en résultera.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-63462687d150/iso-tr-56004-2019>

## 5 Choisir l'approche d'évaluation du management de l'innovation

### 5.1 Généralités

Lorsqu'elle choisit l'approche la plus appropriée d'EMI, l'organisation est supposée avoir une compréhension claire:

- des différentes approches d'EMI;
- du périmètre de l'EMI;
- du type et de la qualité du ou des résultats de l'EMI;
- des formats du résultat de l'EMI.

Ces considérations peuvent servir de critères de sélection de l'approche d'EMI la plus appropriée.

### 5.2 Comprendre les différentes approches d'évaluation du management de l'innovation

Les différentes approches d'EMI incluent des évaluations par «checklist» ou par comparaisons. Les «checklists» fournissent une liste des points à prendre en compte lors de l'évaluation du MI et de son déploiement. Les évaluations comparatives s'appuient sur des scores en MI issus de groupes de pairs internes ou externes définis et assurent la transparence de la performance et de la compétitivité de l'organisation en matière de MI.

**Tableau 2 — Approches possibles d'évaluation du management de l'innovation**

Caractéristiques de l'EMI	Options de mise en œuvre des caractéristiques de l'EMI		
Objectif de l'EMI	<input type="checkbox"/> Conformité aux objectifs définis	<input type="checkbox"/> Création de valeur à partir d'un MI amélioré	<input type="checkbox"/> Amélioration de la capacité du MI
Étendue de l'EMI (portée)	<input type="checkbox"/> Une seule unité de l'organisation	<input type="checkbox"/> Quelques unités au sein de l'organisation	<input type="checkbox"/> Toutes les unités de l'organisation
Objets évalués (cible)	<input type="checkbox"/> Focalisation sur un seul élément		<input type="checkbox"/> Tous les éléments
Recours à une expertise	<input type="checkbox"/> Interne		<input type="checkbox"/> Experts externes
Collecte de données	<input type="checkbox"/> Recherche documentaire	<input type="checkbox"/> Interviews	<input type="checkbox"/> Enquête en ligne
Outils de collecte de données	<input type="checkbox"/> Manuel		<input type="checkbox"/> Automatisé
Types de données	<input type="checkbox"/> Qualitatif		<input type="checkbox"/> Quantitatif
Méthodes d'analyse des données	<input type="checkbox"/> Manuel	<input type="checkbox"/> Outil pris en charge	<input type="checkbox"/> Entièrement automatisé
Types de référence	<input type="checkbox"/> Avant et après	<input type="checkbox"/> Réel vs Cible	<input type="checkbox"/> Bonne pratique (référence)
Types de comparaison	<input type="checkbox"/> EMI précédente(s)	<input type="checkbox"/> Analyse de corrélation	<input type="checkbox"/> Analyse comparative
Interprétation des données	<input type="checkbox"/> Normatif		<input type="checkbox"/> Non normatif
Résultat de l'EMI	<input type="checkbox"/> Forces et faiblesses	<input type="checkbox"/> Écarts identifiés	<input type="checkbox"/> Recommandations d'améliorations
Format du résultat de l'EMI	<input type="checkbox"/> Résumé	<input type="checkbox"/> Outil pris en charge	<input type="checkbox"/> Rapport détaillé
Recommandations suite à l'EMI	<input type="checkbox"/> Pour l'amélioration du MI	<input type="checkbox"/> Pour l'amélioration du EMI	<input type="checkbox"/> Pour l'amélioration de l'organisation évaluée

Que l'EMI soit réalisée sur la base d'une «checklist» ou d'une approche comparative, l'EMI peut être conçue selon plusieurs dimensions, comme indiqué dans le Tableau 2.

- L'«objectif de l'EMI» sera défini comme une première étape lors de la planification d'une EMI. Le périmètre et, par conséquent, les questions posées varieront selon que l'EMI vise au respect des objectifs définis, à la valeur créée par un MI amélioré ou à la capacité du MI à améliorer l'organisation.
- L'«étendue de l'EMI (portée)» couvre l'ensemble de l'unité, définie soit par un compte de résultat commun, soit par un relevé de performance annuel. Au sein de cette unité, tous les facteurs de succès du MI seront pris en compte dans l'EMI afin d'illustrer leur interdépendance.
- La sélection des «objets évalués (cible)» permet de s'assurer que les résultats de l'EMI reflètent les interdépendances existantes entre la stratégie d'innovation de l'organisation, sa culture/gouvernance, son processus d'innovation, par exemple. Alors seulement les sources/causes sous-jacentes d'amélioration du MI sont identifiées.
- En choisissant le «recours à une expertise», l'organisation prend une décision réfléchie quant à la qualité, la disponibilité et l'indépendance des ressources internes. Les recommandations d'une tierce partie externe sont susceptibles d'avoir plus de crédibilité et d'impact sur la mise en œuvre des améliorations nécessaires.
- La «collecte de données» sera déterminée par le périmètre défini de l'EMI et par la disponibilité des données nécessaires pour l'EMI.
- La sélection des «outils de collecte de données», en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME), est devenue plus facile car il existe des outils en ligne éprouvés qui fournissent un questionnaire complet reflétant les interdépendances existantes entre la stratégie d'innovation, l'organisation et la culture de l'innovation, ainsi que les processus d'innovation par exemple, et qui présentent la performance de l'organisation en MI dans un rapport bien structuré en un simple clic de souris.

- Les «types de données» - qualitatif ou quantitatif - sont généralement utilisés en combinaison pour mesurer l'efficacité et l'efficience du MI d'une organisation.
- Les «méthodes d'analyse des données» seront entièrement automatisées en cas d'utilisation d'un outil d'EMI en ligne qui offre ce service. Cependant, une interprétation efficace des résultats de l'EMI tiendra compte du niveau d'ambition de l'organisation, de la pression concurrentielle/externe pour changer, des ressources disponibles et des capacités pour conduire le changement.
- La sélection du «type de référence» et des «types de comparaison» dépend de l'accès de l'organisation aux données de référence. Lorsqu'une organisation effectue une EMI pour la première fois, les données internes ne sont pas disponibles. Dans ce cas, les objectifs définis ou des points de repère externes peuvent servir de référence.
- L'«interprétation des données» prévoit idéalement des actions pour de nouvelles améliorations du MI. Toutefois, l'«interprétation des données» peut également décrire des possibilités ou prédire ce qui pourrait se produire en termes de résultat suite à certaines actions.
- Dans le «format du résultat de l'EMI», l'organisation définit les types d'éléments de sortie exploitables dont elle a besoin en fonction du niveau hiérarchique de l'organisation impliqué et ce afin d'avoir la transparence nécessaire et l'impact attendu suite à l'EMI.
- Les «recommandations suite à l'EMI» reflètent l'ensemble du périmètre défini pour l'EMI. Les recommandations peuvent également avoir une incidence sur l'ensemble de l'organisation évaluée voire même sur ses réseaux de valeur.

### 5.2.1 Critères de performance pour le management de l'innovation

Pour chacun des facteurs de succès du MI tels que la stratégie d'innovation, l'organisation et la culture de l'innovation, les processus d'innovation, les facteurs catalyseurs d'innovation et les résultats de l'innovation, les critères de performance peuvent inclure des mesures quantitatives et qualitatives. Les mesures quantitatives permettent une analyse numérique, tandis que les mesures qualitatives viendront compléter celle-ci en apportant une richesse et une profondeur supplémentaires.

Les critères sont sélectionnés pour donner un aperçu de l'incidence du MI sur la création de valeur de l'organisation par l'innovation. Cela peut être défini par exemple par la valeur via:

- la croissance:
  - des revenus de l'innovation;
  - des profits de l'innovation;
  - de la part de marché de l'innovation;
  - du nombre d'employés;
  - de la portée géographique de l'innovation;
  - du nombre de bénéficiaires (par exemple, des entreprises sociales ou des organisations du secteur public) qui sont touchés par l'innovation proposée;
  - de la valeur créée pour les bénéficiaires touchés, le développement social et/ou la durabilité de l'environnement;
- sa capacité à imposer le rythme de l'innovation:
  - en optimisant le cycle de vie de l'innovation;

- par la vitesse d'innovation;
- son efficacité basée sur:
  - les ressources allouées pour atteindre la valeur définie;
  - les délais fixés qui ont été respectés, voire raccourcis;
  - les niveaux de qualité définis qui ont été atteints, voire dépassés.

### 5.2.2 Options pour la mise en œuvre de l'évaluation du management de l'innovation

L'EMI peut être une analyse de haut niveau très simple, fondée sur seulement quelques questions permettant de se faire une première idée de la performance du MI, ou une enquête très détaillée, s'appuyant sur un plus large éventail de questions qualitatives et/ou quantitatives. Une EMI à la fois simple et plus détaillée peut être réalisée dans le cadre d'une approche d'EMI par étapes, si nécessaire. Pour les grandes organisations qui comptent de nombreuses unités organisationnelles distinctes ou des unités dispersées géographiquement, plusieurs approches différentes du MI peuvent être en place. Dans de tels cas, il peut être avantageux de réaliser plusieurs évaluations en parallèle pour évaluer pleinement la performance globale (ou individuelle) en MI. L'efficacité et l'efficacité de l'EMI augmentent si des outils automatisés éprouvés sont utilisés.

L'EMI peut être réalisée en interne par une équipe dédiée, avec l'aide d'experts externes, ou être entièrement pilotée par des ressources provenant d'une tierce partie externe. L'équipe peut utiliser une combinaison d'entretiens, d'enquêtes et de recherches documentaires qui produiront idéalement des résultats à la fois quantitatifs et qualitatifs (Figure 1).

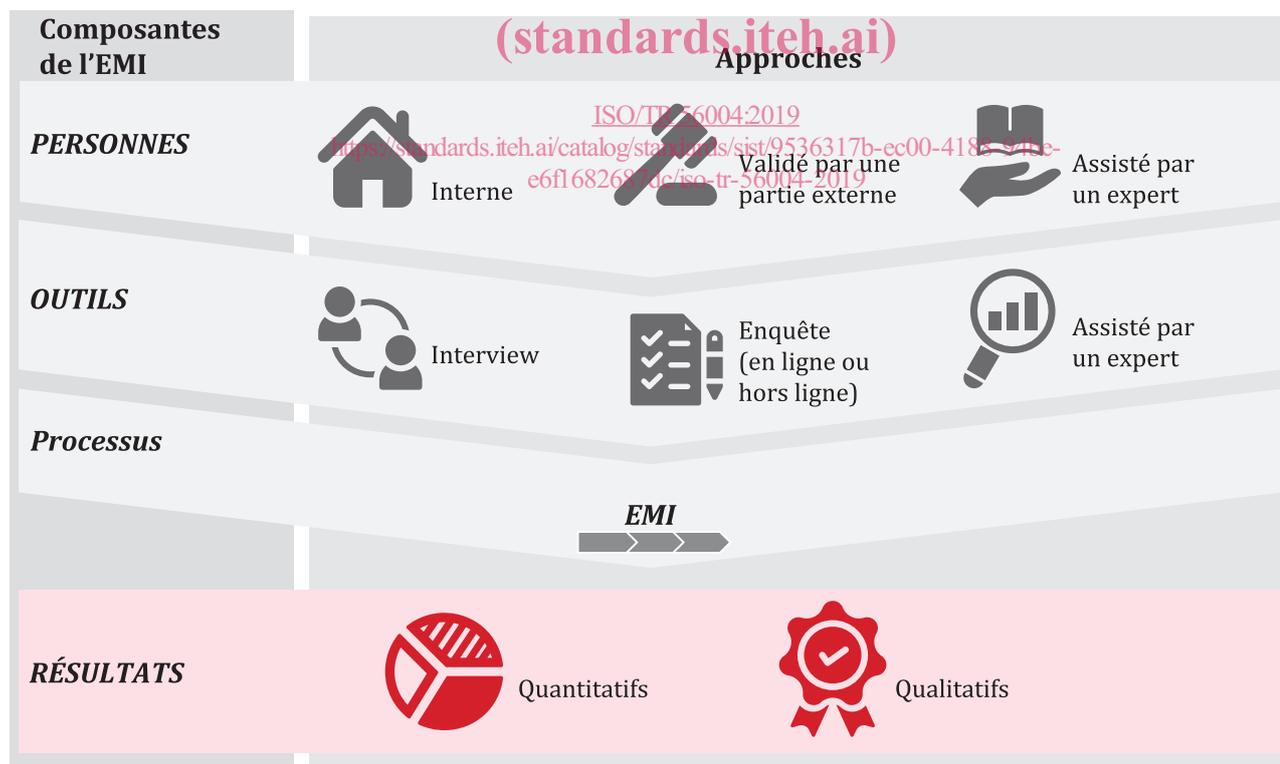


Figure 1 — Principales composantes et approches de l'évaluation du management de l'innovation

Les formats de réponse peuvent être de différents types tels que des échelles de Likert à 5-7 points (psychométriques), des abaques de couleur ou d'autres formes d'échelles normalisées. Les répondants peuvent inclure des responsables, des employés, des clients externes et/ou des partenaires.

### 5.3 Type et qualité du ou des résultats de l'évaluation du management de l'innovation

La qualité des résultats de l'EMI dépend de la qualité des données collectées et documentées ainsi que des rapports qui présentent les résultats de l'EMI.

Pour tous les types d'approches d'EMI, il est important de faire correspondre l'effort exigé des répondants au niveau de détail souhaité. Les aspects à garantir sont:

- la validité des hypothèses sous-jacentes utilisées pour élaborer l'ensemble de données/la base de données;
- la cohérence des réponses, par le biais de recommandations détaillées ou de questions suffisamment simples et non ambiguës;
- la validité des résultats, grâce à un nombre suffisant de réponses par rapport à la taille de l'organisation.

Un bon support pour l'analyse et la planification des actions repose sur un ensemble de données bien défini qui permet le filtrage, l'analyse comparative et/ou l'analyse de corrélation afin:

- d'analyser les données pour indiquer les forces, les faiblesses et/ou les écarts de capacité en termes de MI;
- de comparer et mettre en contraste les données de l'évaluation avec les évaluations antérieures ou avec des données de référence issues d'une analyse comparative;
- de comparer et mettre en contraste les données de l'évaluation avec des données pertinentes provenant d'autres sources.

Lors de la comparaison avec des bases de données externes, la qualité de la base de données peut être évaluée par son exactitude, sa taille, son âge, sa confidentialité et l'intégrité de ses données.

Le résultat de l'EMI est censé être un rapport bien structuré mettant en évidence les forces et les faiblesses du MI. Ces informations constituent la base d'un ensemble de recommandations visant à améliorer le MI et les futures EMI. La qualité du rapport est définie par sa pertinence par rapport aux objectifs initiaux de l'EMI, son exhaustivité, sa validité statistique, la clarté de sa structure et de son langage, et la possibilité de l'utiliser comme base pour la planification des actions futures.

### 5.4 Formats du ou des résultats de l'évaluation du management de l'innovation

Les résultats de l'EMI peuvent être présentés dans de nombreux formats différents, tels que des diagrammes en radar (toile d'araignée), des histogrammes, des tableaux de bord. Des exemples sont donnés dans l'[Annexe B](#).

Le choix de la façon de communiquer le type de représentation des données de sortie dépend de la culture actuelle de l'organisation, de ses exigences futures en matière d'innovation, et il est censé être facilement compris à tous les niveaux de l'organisation.

Si l'évaluation fournit des réponses quantitatives, l'organisation peut créer un tableau d'affichage ou un diagramme en radar et surveiller le degré d'amélioration de sa performance en MI au fil du temps.

## 6 Le processus d'évaluation du management de l'innovation

Le processus d'EMI est conçu pour évaluer le MI au sein de l'organisation dans le but de générer de la valeur à partir d'opportunités et d'idées qui sont transformées avec succès en innovations. Le MI comprend la stratégie d'innovation, l'organisation et la culture de l'innovation, les processus d'innovation et les facteurs catalyseurs d'innovation tels que les ressources ou les connaissances. Ces aspects du MI sont interdépendants et gérés conjointement pour maximiser la valeur. Par conséquent, l'EMI est censée fournir à une organisation des recommandations sur sa performance en MI en termes de création de valeur, ainsi que sur la manière de l'améliorer.