

---

---

**Management de l'innovation —  
Outils et méthodes de management  
de la propriété intellectuelle —  
Recommandations**

*Innovation management — Tools and methods for intellectual  
property management — Guidance*

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

[ISO 56005:2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020>



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

ISO 56005:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2020

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>v</b>
<b>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>1</b>
<b>4 Cadre du management de la PI</b> .....	<b>1</b>
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte.....	1
4.2 Établissement d'un management systémique de la PI.....	2
4.3 Responsabilité du management de la PI.....	2
4.3.1 Leadership et engagement.....	2
4.3.2 Rôles et responsabilités au sein de l'organisme.....	3
4.4 Culture.....	3
4.4.1 Sensibilisation.....	4
4.4.2 Environnement de travail.....	4
4.5 Capital humain.....	4
4.5.1 Ressources humaines.....	4
4.5.2 Connaissances et compétences.....	5
4.5.3 Formation initiale et professionnelle.....	5
4.6 Considérations financières.....	5
4.7 Considérations juridiques.....	6
<b>5 Stratégie de PI</b> .....	<b>7</b>
5.1 Objectifs de la stratégie de PI.....	7
5.2 Élaboration de la stratégie de PI.....	8
5.3 Mise en œuvre de la stratégie de PI.....	9
<b>6 Le management de la PI dans le processus d'innovation</b> .....	<b>10</b>
6.1 Généralités.....	10
6.2 Management de la PI dans le processus «identifier les opportunités».....	12
6.2.1 Pourquoi.....	12
6.2.2 Élément d'entrée.....	12
6.2.3 Comment.....	12
6.2.4 Élément de sortie.....	13
6.3 Management de la PI dans le processus «créer des concepts».....	13
6.3.1 Pourquoi.....	13
6.3.2 Élément d'entrée.....	13
6.3.3 Comment.....	13
6.3.4 Élément de sortie.....	14
6.4 Management de la PI dans le processus «valider les concepts».....	14
6.4.1 Pourquoi.....	14
6.4.2 Élément d'entrée.....	14
6.4.3 Comment.....	14
6.4.4 Élément de sortie.....	15
6.5 Management de la PI dans le processus «élaborer des solutions».....	15
6.5.1 Pourquoi.....	15
6.5.2 Élément d'entrée.....	15
6.5.3 Comment.....	16
6.5.4 Élément de sortie.....	16
6.6 Management de la PI dans le processus «déployer les solutions».....	16
6.6.1 Pourquoi.....	16
6.6.2 Élément d'entrée.....	16
6.6.3 Comment.....	17
6.6.4 Élément de sortie.....	17
<b>Annexe A (informative) Outils et méthodes d'enregistrement et de divulgation des inventions</b> .....	<b>18</b>

<b>Annexe B</b> (informative) <b>Outils et méthodes de génération, d'acquisition et de maintien de la PI</b> .....	<b>23</b>
<b>Annexe C</b> (informative) <b>Outils et méthodes de recherche de PI</b> .....	<b>28</b>
<b>Annexe D</b> (informative) <b>Outils et méthodes d'évaluation des DPI</b> .....	<b>30</b>
<b>Annexe E</b> (informative) <b>Outils et méthodes de management des risques liés à la PI</b> .....	<b>32</b>
<b>Annexe F</b> (informative) <b>Outils et méthodes d'exploitation de la PI</b> .....	<b>35</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>38</b>

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

[ISO 56005:2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020>

## 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

Tout organisme impliqué dans des initiatives d'innovation aborde la question de la propriété intellectuelle sous une forme ou une autre, car la propriété intellectuelle est inextricablement liée à l'innovation. La propriété intellectuelle («PI») se réfère à des créations uniques de l'intellect humain, créatrices de valeur ajoutée, qui résultent de l'ingéniosité, de la créativité et de l'inventivité humaines. La PI est un type de propriété tandis que les droits de propriété intellectuelle («DPI») sont les droits découlant de différentes formes de PI.

La PI permet d'accorder des droits de propriété sur les nouvelles connaissances et expressions créatives. Par exemple, la PI concerne les produits ou procédés scientifiques ou technologiques, les logiciels, les données, le savoir-faire, les œuvres littéraires et artistiques, les dessins et modèles, les symboles et les noms. Il existe divers types de DPI qui protègent différents éléments de sortie de l'innovation.

La PI prend de plus en plus d'importance à l'échelle mondiale dans l'économie du savoir actuelle. La PI n'est plus seulement importante pour les grands organismes, elle l'est aussi pour les petits organismes car elle permet à tous les organismes de profiter des avantages de l'innovation. Il est également pertinent de tenir compte de la PI de tierces parties afin de s'assurer que les organismes peuvent exploiter le résultat de leurs efforts d'innovation. Il est important de mener des activités de management de la PI à l'échelle de l'organisme et entre les organismes. Par exemple, la PI peut faciliter le co-développement, l'échange et le commerce d'idées.

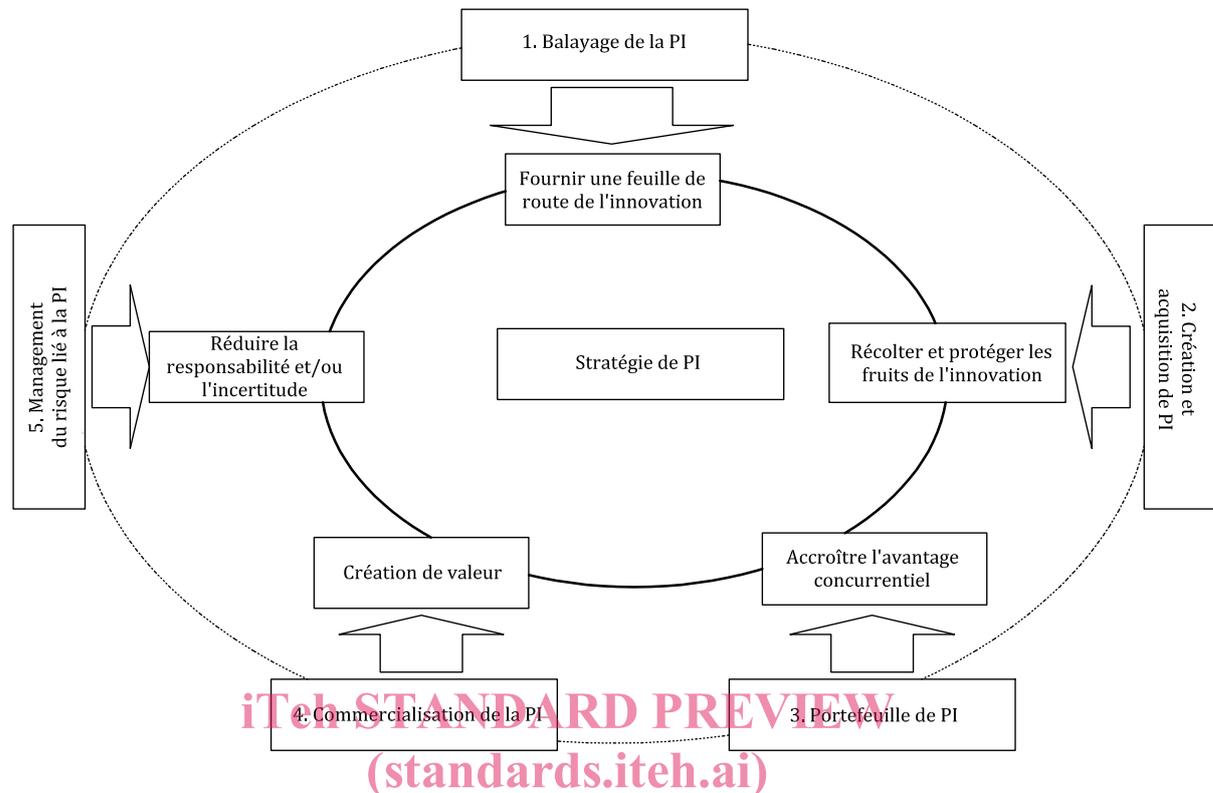
Un organisme peut exploiter la PI pour atteindre ses objectifs commerciaux et mettre en œuvre des initiatives d'innovation à diverses fins, y compris:

- définir un positionnement stratégique;
- trouver des voies vers l'innovation; [ISO 56005:2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020)
- protéger les résultats de l'innovation; <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020>
- attirer et sécuriser les investissements;
- accroître l'avantage concurrentiel;
- établir une propriété claire de la PI et des DPI;
- établir la liberté d'exploitation;
- créer de la valeur par l'innovation;
- favoriser la collaboration.

Il convient que la stratégie de PI fasse partie intégrante des stratégies commerciale et d'innovation plus globales. Il convient que les organismes soient conscients que le fait de ne considérer la PI que dans une perspective défensive peut occulter certains avantages que la PI peut procurer et qui peuvent favoriser la réalisation d'autres objectifs commerciaux et d'innovation. En effet, un management efficace de la PI permet à un organisme d'optimiser ses actifs de PI afin d'atteindre un large éventail d'objectifs organisationnels. Cela permet également de maximiser les avantages associés à l'innovation, tout en gérant l'incertitude et en réduisant le plus possible les risques et les coûts connexes. Le management de la PI peut permettre la collaboration avec des partenaires, des concurrents et des clients, ce qui peut produire de meilleurs résultats en matière d'innovation. Le management de la PI peut créer de la valeur collective grâce à des approches collaboratives (par exemple, innovation ouverte, développement conjoint, écosystèmes et effets de réseau) et être un vecteur de sources de revenus supplémentaires (par exemple, flux de trésorerie grâce aux licences).

Il convient qu'un management efficace de l'innovation inclue la mise en œuvre d'une stratégie de PI alignée sur la stratégie commerciale. Plusieurs activités sont associées à une stratégie de PI (illustrées

dans le cercle extérieur de la [Figure 1](#)) et la mise en œuvre de ces aspects produit des résultats positifs (illustrés dans le cercle intérieur de la [Figure 1](#)).



**Figure 1 — Activités de gestion de la PI contribuant au management de l'innovation**

ISO 56005:2020

Il n'existe pas de stratégie de PI universellement appropriée, car il convient qu'une stratégie de PI soit élaborée en fonction des besoins de la stratégie commerciale et de la stratégie d'innovation d'un organisme. La stratégie de PI varie selon le contexte de l'organisme, notamment les enjeux externes et internes, y compris la maturité du management de l'innovation par l'organisme.

Par conséquent, il convient que la stratégie de PI soit suffisamment souple pour s'adapter et évoluer au fil du temps. En d'autres termes, il convient que la profondeur et l'ampleur d'une stratégie de PI puissent s'adapter à l'évolution du contexte de l'organisme au fil du temps.

## 0.2 Principes

Les principes suivants, tirés du système de management de l'innovation, constituent une base pour le management de la PI.

### a) Création de valeur

Il convient que le management de la PI crée de la valeur pour toutes les parties prenantes concernées. Cela comprend la valeur à long terme et à court terme; la valeur explicite et implicite; la valeur financière et non financière.

### b) Dirigeants tournés vers l'avenir

Dès le début d'une initiative d'innovation, il convient que les dirigeants dans l'ensemble de l'organisme inspirent et incitent les employés et les autres parties intéressées à générer, protéger et exploiter la PI en vue de créer de la valeur à long terme pour l'organisme.

### c) Orientation stratégique

Il convient que l'organisme aligne l'orientation stratégique globale du management de la PI sur sa stratégie commerciale et sa stratégie d'innovation.

### d) Culture

Il convient que l'organisme encourage et soutienne des valeurs, des convictions et des comportements communs à l'ensemble de l'organisme en vue de générer, de protéger et d'exploiter la PI pour créer de la valeur à long terme pour l'organisme.

### e) Exploiter les visions éclairées

Il convient que l'organisme ait accès à un large éventail de sources de connaissances internes et externes en matière de PI afin de développer systématiquement son expertise dans ce domaine et de soutenir sa planification et sa stratégie en matière d'innovation.

### f) Gérer l'incertitude

Il convient que l'organisme évalue et gère l'incertitude et les risques liés à l'innovation du point de vue de la PI, en ce qui concerne le management de la PI interne et la sensibilisation à la PI externe.

### g) Adaptabilité

Il convient que l'organisme adopte en temps opportun des processus systématiques pertinents de management de la PI afin de faire face aux changements dans le contexte de l'organisme et d'assurer un alignement continu avec son objectif visé et ses capacités essentielles.

### h) Approche systémique

Il convient que l'organisme gère la PI selon une approche systémique (plutôt qu'au coup par coup) en vue de réduire ses risques organisationnels et d'accroître son potentiel de création de valeur.

## 0.3 Structure du document

Le management de la PI est nécessaire à un management efficace de l'innovation. Il permet à l'organisme d'obtenir et de maintenir une capacité de base dynamique et de transformer ses résultats d'innovation en actifs de PI valorisables.

Il convient que l'organisme prenne en considération les éléments suivants:

- un cadre de management de la PI pour la mise en œuvre des activités de management de la PI ([Article 4](#));
- une stratégie de PI faisant partie intégrante de la stratégie commerciale et de la stratégie d'innovation de l'organisme ([Article 5](#));
- des activités de management de la PI adaptées au processus d'innovation, notamment en tenant compte de l'évolution du contexte aux différentes étapes d'innovation ([Article 6](#), lié à l'ISO 56002:2019, Article 8);
- les outils de PI utilisés à l'appui des activités de management de la PI ([Annexe A](#) à [Annexe F](#)).

La [Figure 2](#) présente la structure du management de la PI avec des références aux articles et paragraphes du présent document.

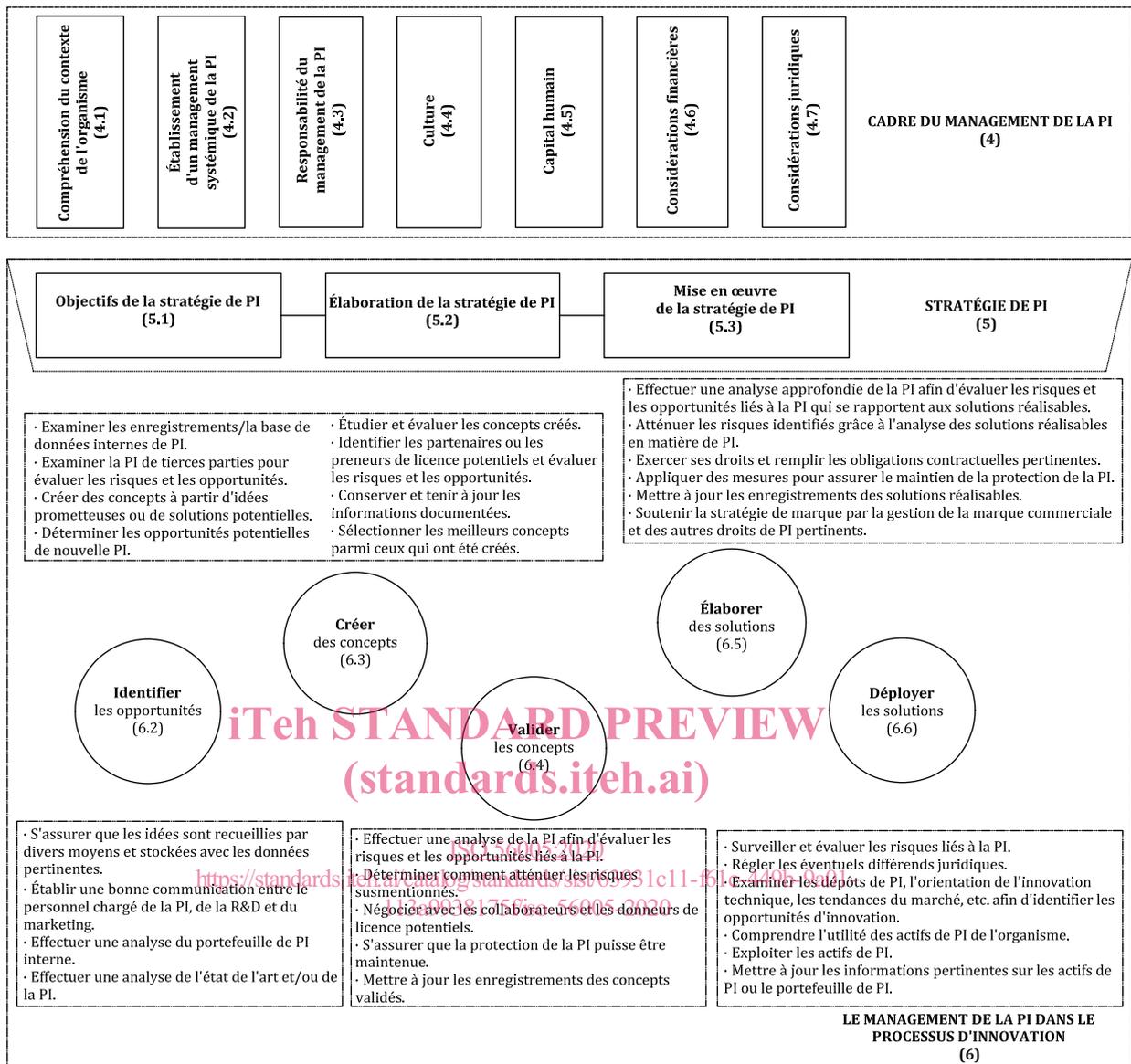


Figure 2 — Structure du management de la PI avec référence aux articles et paragraphes du présent document

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

- l'ISO 56000:2020, Management de l'innovation — Principes essentiels et vocabulaire, fournit le contexte indispensable à la compréhension et à la mise en œuvre du présent document;
- l'ISO 56002:2019, Système de management de l'innovation — Recommandations, fournit des recommandations pour l'élaboration, la mise en œuvre et la tenue à jour d'un système de management de l'innovation, que viennent compléter toutes les normes ultérieures de cette famille de normes;
- l'ISO 56003:2019, Management de l'innovation — Outils et méthodes pour les partenariats en innovation — Lignes directrices, fournit des recommandations et des outils pour sélectionner des partenariats externes afin d'améliorer le succès de l'innovation;
- l'ISO/TR 56004:2019, Évaluation du management de l'innovation — Lignes directrices, fournit des recommandations aux organismes pour planifier, mettre en œuvre et assurer le suivi d'une évaluation du management de l'innovation.

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

ISO 56005:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020>

# Management de l'innovation — Outils et méthodes de management de la propriété intellectuelle — Recommandations

## 1 Domaine d'application

Un management efficace de la PI est capital pour accompagner le processus d'innovation, est un facteur essentiel pour la croissance et la protection des organismes, et constitue le moteur de leur compétitivité.

Le présent document propose des lignes directrices pour prendre en charge le rôle de la PI dans le cadre du management de l'innovation. Il vise à aborder les questions suivantes concernant le management de la PI aux niveaux stratégique et opérationnel:

- création d'une stratégie de PI pour accompagner l'innovation dans un organisme;
- établissement d'un management systématique de la PI dans le cadre des processus d'innovation;
- application d'outils et de méthodes de PI cohérents pour favoriser un management efficace de la PI.

Le présent document peut être utilisé pour tout type d'activités et d'initiatives d'innovation.

iTeh STANDARD PREVIEW

## 2 Références normatives (standards.iteh.ai)

Le présent document ne contient aucune référence normative.

ISO 56005:2020

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020)

## 3 Termes et définitions [113a9938175f/iso-56005-2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020)

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions de l'ISO 56000:2020 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 Cadre du management de la PI

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

Il convient que l'organisme détermine les enjeux et les considérations externes et internes pertinents par rapport à ses objectifs organisationnels, et qui influent sur sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques attendus en matière de PI.

Il convient que l'organisme:

- examine et analyse l'environnement externe, en tenant compte des enjeux liés aux éléments suivants: a) les domaines tels que le marché, la culture, la technologie, les aspects juridiques, réglementaires et politiques; b) la portée géographique: internationale, nationale ou régionale; c) les horizons temporels - court, moyen ou long terme; d) les opportunités et menaces potentielles, telles que les opportunités offertes par les collaborateurs ou les menaces des concurrents;

- b) analyse son environnement interne en termes de stratégie commerciale et de stratégie d'innovation ainsi que les types d'actifs de PI de l'organisme, en tenant compte des enjeux liés: a) à la vision commerciale et de l'innovation, à l'orientation stratégique, aux pratiques de management existantes; b) aux objectifs commerciaux et d'innovation et à la planification des actions pour les atteindre; c) à la PI existante détenue par l'organisme ou faisant l'objet d'une licence accordée à ou par d'autres parties; d) aux forces et aux faiblesses des processus et ressources qui peuvent influencer sur la réalisation des objectifs de PI visés; e) aux aspects culturels tels que les valeurs, les convictions éthiques, l'histoire, les comportements observés, les attitudes et l'engagement aux différents niveaux de l'organisme;
- c) identifie les parties intéressées (internes et externes, actuelles et futures) qui sont pertinentes dans le cadre du management de la PI en innovation et détermine leurs besoins, leurs attentes et leurs exigences applicables pertinents.

## 4.2 Établissement d'un management systémique de la PI

Il convient que le management de la PI tienne compte des activités, des processus et des supports nécessaires, de leur interaction et de la manière dont l'amélioration continue peut être réalisée conformément au présent document.

Dans le contexte du management de la PI, il convient que l'organisme décide s'il y a lieu de rendre un résultat d'innovation accessible au public sans restriction ou de le protéger. Si la décision est prise de protéger l'innovation, il convient que les différentes formes de protection de la PI (par exemple, droits d'auteur, secrets commerciaux, marques - voir [Annexe B](#)) soient prises en considération. Il convient également que le management de la PI tienne compte du fait que les DPI peuvent conférer au titulaire des droits «positifs» (droit d'utiliser ce qui est protégé) et des droits «négatifs» (droit d'interdire à des tierces parties d'utiliser ce qui est protégé). Cela peut dépendre du type de DPI en question.

Il convient également que l'organisme prenne des mesures pour gérer à la fois les aspects positifs et négatifs potentiels de la PI et des DPI.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020>

## 4.3 Responsabilité du management de la PI

### 4.3.1 Leadership et engagement

Il convient que la direction s'assure que les responsabilités et l'autorité des rôles pertinents sont attribuées et communiquées au sein de l'organisme.

Il convient que la direction démontre son leadership et son engagement vis-à-vis du management de la PI en:

- a) s'assurant que la politique et les objectifs en matière de PI sont établis;
- b) établissant et mettant en œuvre une stratégie de PI qui est alignée sur la stratégie d'innovation (et la soutient);
- c) s'assurant que la politique et les objectifs établis en matière de PI sont alignés sur l'orientation stratégique de l'organisme et évoluent avec elle;
- d) s'assurant que les activités de management de la PI sont intégrées aux processus d'innovation de l'organisme;
- e) garantissant les ressources et les capacités requises pour le management de la PI selon les besoins;
- f) communiquant sur l'importance d'un management efficace de la PI dans l'ensemble de l'organisme;
- g) veillant à ce que le management de la PI atteigne le ou les résultats attendus;
- h) orientant et soutenant les personnes (par exemple par une formation initiale et professionnelle soutenue en matière de PI) pour qu'elles contribuent à l'efficacité du management de la PI;

- i) promouvant l'amélioration continue du management de la PI.

#### 4.3.2 Rôles et responsabilités au sein de l'organisme

Il convient que les responsabilités en matière de management de la PI en rapport avec l'innovation comprennent:

- a) l'établissement des activités appropriées et du support associé pour le management de la PI;
- b) la définition des éléments de sortie de l'innovation qu'il convient de rendre accessibles au public sans restriction ou bien de protéger, et dans ce cas, quand, comment (par exemple, brevet, droits d'auteur, dessin ou modèle, marque ou secret commercial) et où;
- c) l'établissement et la tenue à jour d'un inventaire des actifs de PI de l'organisme afin d'assurer un accès contrôlé à celui-ci par des personnes, en interne et en externe, lorsque cela est nécessaire à l'activité de l'organisme;
- d) en fonction des considérations juridiques (voir 4.7), la surveillance périodique de la PI dans le domaine public qui est pertinente pour l'organisme, en tant qu'élément d'entrée pour les activités et les initiatives d'innovation, ainsi que pour éviter les potentielles violations de droits de PI ou pour servir de référence et d'inspiration à l'innovation;
- e) en fonction des considérations juridiques (voir 4.7), la gestion des violations potentielles de droits de PI de l'organisme par d'autres parties;
- f) en fonction des considérations juridiques (voir 4.7), la surveillance de l'évolution et des différences de la législation nationale pertinente et des autres exigences légales et réglementaires internationales applicables aux opérations et aux marchés actuels et futurs;
- g) l'identification et la communication des risques et des opportunités en matière de PI aux parties intéressées (par exemple, le conseil d'administration, les actionnaires, les autres fonctions de l'organisme); <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/63931c11-f61c-449b-9a01-113a9938175f/iso-56005-2020>
- h) la création de valeur (financière ou non, interne et externe) pour l'organisme grâce à la PI, par exemple en termes de réputation, sur le plan financier, en termes de collaboration et en termes de capital humain;
- i) la réalisation d'autres activités de management de la PI, y compris la protection des secrets commerciaux, la gestion des idées, ou la clarification de la propriété par rapport aux partenaires externes, par exemple dans le cadre de projets d'innovation en collaboration;
- j) la sensibilisation et la formation, en tant que de besoin, au sein de l'organisme.

Il convient que les responsabilités en matière de management de la PI soient clairement définies, documentées et partagées avec le reste de l'organisme, en particulier dans le cadre de leurs interactions avec les autres fonctions de l'organisme.

Les rôles et les responsabilités pour les activités de management de la PI peuvent être attribués: a) dans le cadre de rôles existants, tels que les rôles liés à des fonctions ou unités spécifiques; ou b) sous la forme de rôles spécialisés axés sur le management de la PI en général ou sur des initiatives et activités spécifiques de management de la PI. Ces responsabilités peuvent être assumées par une seule personne ou par une équipe, et peuvent être internes ou externes à l'organisme.

La fonction de management de la PI peut rendre compte à l'équipe de direction, être incluse dans l'équipe de direction ou être assumée par la direction elle-même.

#### 4.4 Culture

Il convient que l'organisme promeuve une culture organisationnelle favorisant le management efficace de la PI.

## 4.4.1 Sensibilisation

Pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue efficaces du management de la PI, il convient que l'organisme favorise la sensibilisation à la PI dans l'ensemble de ses activités en:

- a) obtenant la supervision et l'approbation par la direction de l'organisme de la politique et des processus de management stratégique de la PI;
- b) désignant un membre de l'équipe de direction responsable de la mise en œuvre de la politique et des processus de l'organisme en matière de management de la PI;
- c) permettant aux employés de comprendre les politiques et les processus de management de la PI, leur finalité et les attentes particulières liées aux exigences de leur rôle et la façon dont ils contribuent à l'efficacité du management de la PI dans leurs activités professionnelles quotidiennes;
- d) veillant à ce que les employés de tous les secteurs comprennent les processus et les méthodes opérationnels propres à la PI, ainsi que les implications et les conséquences du non-respect des exigences de l'organisme relatives au management de la PI.

## 4.4.2 Environnement de travail

Pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue efficaces du management de la PI, il convient que l'organisme fournisse et maintienne un environnement de travail propice en:

- a) encourageant tous les niveaux de management à promouvoir et à démontrer leur engagement vis-à-vis du management de la PI et en tenant compte des conséquences d'un manquement à cet égard;
- b) fournissant le support (y compris l'infrastructure, les ressources, les actifs, la formation et les outils) nécessaire au fonctionnement efficace et efficient de ses processus de management de la PI;
- c) donnant aux employés le pouvoir de prendre des décisions qui assurent un bon management de la PI dans leur travail quotidien;
- d) encourageant la participation et le retour d'information appropriés des employés dans les processus de management de la PI;
- e) envisageant des mesures incitatives et des programmes pour reconnaître les réalisations individuelles et/ou de groupes de travail et d'équipes en management de la PI;
- f) établissant des processus de ressources humaines pour tenir compte des considérations relatives à la PI lors de l'intégration des nouveaux employés et du départ d'employés (par exemple pour la confidentialité des secrets commerciaux et la divulgation d'informations).

## 4.5 Capital humain

Il convient que l'organisme veille à ce que des personnes compétentes soient disponibles pour assurer le management efficace de la PI.

### 4.5.1 Ressources humaines

Pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue efficaces du management de la PI, il convient que l'organisme:

- a) identifie, fournisse et assure la disponibilité du personnel nécessaire pour chaque activité ou étape du management de la PI;
- b) tienne compte des connaissances (individuelles et collectives), des compétences et des limites du personnel au sein de l'organisme;

- c) envisage une assistance pluridisciplinaire en plus des compétences en matière de stratégie de PI et/ ou des avis d'experts qui pourraient être obtenus ou qu'il convient d'obtenir auprès de fournisseurs externes;
- d) envisage un mécanisme de rapport sur la gouvernance de la PI à l'intention de la direction, pouvant inclure des rapports périodiques sur l'adéquation des ressources actuelles, afin de répondre aux besoins d'innovation de l'organisme.

#### 4.5.2 Connaissances et compétences

Pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue efficaces du management de la PI, il convient que l'organisme:

- a) détermine les connaissances nécessaires et veille à ce qu'elles soient maintenues et mises à disposition (par exemple, en utilisant les recommandations publiées par divers organismes et entités gouvernementales pour mieux comprendre les éléments du management de la PI);
- b) gère l'évolution des exigences relatives au management de la PI en procédant à une évaluation des connaissances et des capacités actuelles des employés par rapport aux besoins stratégiques futurs en matière de PI; et en déterminant également comment acquérir ou donner accès à des connaissances supplémentaires;
- c) détermine les compétences nécessaires des employés en matière de management de la PI dans le cadre de leur travail quotidien.

#### 4.5.3 Formation initiale et professionnelle

Pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue efficaces du management de la PI, il convient que l'organisme s'assure que les employés connaissent les processus et les attentes en matière de management de la PI en:

- a) élaborant un programme de formation visant à sensibiliser les employés à la PI ainsi qu'à la politique en matière de PI et aux activités de management de la PI de l'organisme, et en offrant le programme à tous les employés, en veillant à ce qu'il soit réitéré périodiquement;
- b) offrant une formation propre à chaque rôle pour s'assurer que les compétences nécessaires en matière de PI sont disponibles pour répondre aux besoins actuels et futurs attendus;
- c) mesurant périodiquement l'efficacité de la formation disponible en matière de PI pour s'assurer que les processus de management de la PI sont compris et respectés à tous les niveaux de l'organisme.

#### 4.6 Considérations financières

Pour un management efficace de la PI, il est important de reconnaître qu'il existe une variété de coûts associés à l'élaboration et au maintien d'un portefeuille de PI (par exemple, les coûts associés à l'évaluation, à la protection, à l'enregistrement, au maintien et à l'application des DPI, ainsi que les coûts des ressources de l'organisme comme le personnel et la formation). Il convient de considérer le management de la PI comme un investissement à long terme qui peut générer des rendements financiers et des opportunités commerciales.

Compte tenu de ces considérations, il convient que l'organisme dispose des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre efficace de ses activités de management de la PI. Plus précisément, il convient que l'organisme:

- a) examine les opportunités et contraintes financières associées au management de la PI, y compris les implications financières de ne pas obtenir et gérer la PI;
- b) alloue des ressources financières dédiées aux activités de management de la PI, par exemple sous forme de pourcentage du chiffre d'affaires annuel ou du budget global, ou par l'allocation par la direction de fonds pour les initiatives de management de la PI;