



**Norme  
internationale**

**ISO 56008**

**Management de l'innovation —  
Outils et méthodes pour  
les mesures des opérations  
d'innovation — Recommandations**

*Innovation management — Tools and methods for innovation  
operation measurements — Guidance*

**Première édition  
2024-04**

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

[ISO 56008:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/63be9cf0-dca4-4e8b-8f63-672ec89bbfc5/iso-56008-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/63be9cf0-dca4-4e8b-8f63-672ec89bbfc5/iso-56008-2024>

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

ISO 56008:2024

<https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/63be9cf0-dca4-4e3b-8f63-672ec89bbfc5/iso-56008-2024>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2024

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>2</b>
<b>4 Principes fondamentaux des mesures des opérations d'innovation</b> .....	<b>4</b>
4.1 Principes de management de l'innovation et mesures des opérations d'innovation .....	4
4.2 Processus de mesure des opérations d'innovation .....	5
4.3 Cadre de mesure des opérations d'innovation, indicateurs et paramètres de mesure .....	6
4.3.1 Généralités .....	6
4.3.2 Cadres pour les mesures des opérations d'innovation .....	6
4.3.3 Indicateurs d'innovation .....	7
4.3.4 Paramètres de mesure d'innovation .....	8
4.4 Leadership et stratégie pour les mesures des opérations d'innovation .....	9
4.4.1 Leadership .....	9
4.4.2 Stratégie de mesure des opérations d'innovation .....	10
4.5 Planification et conception des mesures des opérations d'innovation .....	10
4.5.1 Plan de mesure des opérations d'innovation .....	10
4.5.2 Conception des mesures des opérations d'innovation .....	11
4.6 Soutien aux mesures des opérations d'innovation .....	12
4.7 Collecte des données et actions .....	13
4.7.1 Généralités .....	13
4.7.2 Collecte des données de mesure .....	13
4.7.3 Analyse des données de mesure .....	13
4.7.4 Actions correctives fondées sur les mesures .....	14
4.7.5 Apprentissage et amélioration basés sur les mesures .....	14
<b>5 Mesures pour l'établissement d'opérations d'innovation</b> .....	<b>15</b>
5.1 Généralités .....	15
5.2 Contexte des mesures pour l'établissement d'initiatives d'innovation .....	15
5.3 Mesures du leadership et de la culture pour l'établissement d'initiatives en matière d'innovation .....	16
5.4 Mesures de la planification et du soutien pour l'établissement d'initiatives en matière d'innovation .....	17
<b>6 Mesures des processus d'innovation</b> .....	<b>18</b>
6.1 Généralités .....	18
6.2 Mesures destinées à identifier les opportunités d'innovation .....	20
6.3 Mesures lors de la création de concepts d'innovation .....	20
6.4 Mesures lors de la validation des concepts .....	21
6.5 Mesures lors du développement de solutions d'innovation .....	22
6.6 Mesures lors du déploiement de solutions d'innovation .....	23
<b>7 Mesures des initiatives d'innovation</b> .....	<b>24</b>
7.1 Généralités .....	24
7.2 Mesures lors de la préparation des initiatives d'innovation .....	25
7.3 Mesures des activités en vue d'une validation du concept lié à l'initiative .....	25
7.4 Mesures des activités dans le développement d'une solution liée à l'initiative .....	25
7.5 Mesures des activités lors du déploiement de la solution liée à l'initiative .....	26
7.6 Mesures des effets de l'initiative d'innovation .....	26
<b>8 Mesures du portefeuille d'innovations</b> .....	<b>26</b>
8.1 Mesures des portefeuilles d'initiatives d'innovation .....	26
8.2 Sélection d'un ensemble équilibré de mesures du portefeuille d'innovations .....	28
8.3 Cartes d'analyse des composantes du portefeuille d'innovations (ACPI) et tableaux de bord de revue .....	30

<b>9</b>	<b>Évaluation et amélioration des mesures des opérations d'innovation</b>	<b>30</b>
9.1	Établissement de l'évaluation	30
9.1.1	Identification des évaluateurs	30
9.1.2	Calendrier de l'évaluation	31
9.1.3	Périmètre de l'évaluation	31
9.2	Évaluation de la pertinence des mesures des opérations d'innovation	31
9.2.1	Évaluation de l'ensemble de mesures et du cadre de mesure de l'innovation	31
9.2.2	Évaluations supplémentaires facultatives	32
9.3	Amélioration de l'ensemble des mesures des opérations d'innovation	32
9.3.1	Généralités	32
9.3.2	Suppression de paramètres de mesure	32
9.3.3	Révision des paramètres de mesure	33
9.3.4	Ajout de paramètres de mesure	33
<b>Annexe A</b>	<b>(informative) Considérations et exemples relatifs à la sélection d'indicateurs et de paramètres de mesure pour les mesures d'opérations d'innovation</b>	<b>34</b>
<b>Annexe B</b>	<b>(informative) Exemples de mesures pour la mise en place d'initiatives d'innovation</b>	<b>37</b>
<b>Annexe C</b>	<b>(informative) Exemples de mesures des processus d'innovation</b>	<b>49</b>
<b>Annexe D</b>	<b>(informative) Exemples d'indicateurs et de paramètres de mesure pour les initiatives d'innovation</b>	<b>65</b>
<b>Annexe E</b>	<b>(informative) Exemples d'indicateurs, de paramètres de mesure et de méthodes de mesure des portefeuilles d'innovation</b>	<b>70</b>
<b>Bibliographie</b>		<b>78</b>

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

[ISO 56008:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/63be9cf0-dca4-4e3b-8f63-672ec89bbfc5/iso-56008-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/63be9cf0-dca4-4e3b-8f63-672ec89bbfc5/iso-56008-2024>

## 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'ISO attire l'attention sur le fait que la mise en application du présent document peut entraîner l'utilisation d'un ou de plusieurs brevets. L'ISO ne prend pas position quant à la preuve, à la validité et à l'applicabilité de tout droit de brevet revendiqué à cet égard. À la date de publication du présent document, l'ISO n'avait pas reçu notification qu'un ou plusieurs brevets pouvaient être nécessaires à sa mise en application. Toutefois, il y a lieu d'avertir les responsables de la mise en application du présent document que des informations plus récentes sont susceptibles de figurer dans la base de données de brevets, disponible à l'adresse [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets). L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié tout ou partie de tels droits de propriété.

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 [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*, en collaboration avec le comité technique CEN/TC 389, *Management de l'innovation*, du Comité européen de normalisation (CEN) conformément à l'Accord de coopération technique entre l'ISO et le CEN (Accord de Vienne).

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 Pourquoi les mesures des opérations d'innovation sont-elles essentielles à la réussite?

Il est admis que l'aptitude d'un organisme à innover est un facteur clé de la croissance durable, de la compétitivité, du succès économique, de l'amélioration du bien-être et du développement de la société. Cependant, il est impossible de comprendre et de gérer les opérations d'innovation sans les mesurer.

Le présent document guide les organismes sur la conception et la mise en œuvre de mesures dans le management de leurs opérations d'innovation. Le présent document aide les organismes à réfléchir, concevoir, mettre en œuvre, mesurer et entreprendre des actions basées sur les résultats des mesures. Il fournit des exemples de mesures, d'indicateurs et de paramètres de mesure des opérations d'innovation, mais ne prescrit aucune exigence spécifique. Il s'agit d'une norme de recommandations applicable aux opérations d'innovation dans les organismes de toutes sortes et de toutes tailles, ainsi que pour tous les types d'innovations.

L'innovation se caractérise par la nouveauté et la création de valeur. Par définition, elle implique une prise de risque pour faire face à l'inconnu et à l'incertitude d'une manière fondamentalement différente de celle des activités opérationnelles établies. Les tentatives d'innovation sans reconnaître la nature fondamentalement non linéaire, itérative et hautement incertaine des opérations d'innovation entraînent des erreurs coûteuses, une probabilité élevée d'échec et une perte inutile de temps, de ressources matérielles et financières. En outre, compte tenu des défis globaux et locaux, tels que présentés dans l'Agenda 2030 de l'ONU pour le développement durable, l'innovation devient plus nécessaire que jamais. Par conséquent, la nécessité pour les organismes de mesurer la valeur créée par leurs opérations d'innovation et les résultats ainsi que les effets pour eux-mêmes et leurs parties intéressées, tout en contribuant à déterminer les impacts (positifs/négatifs, prévus/non prévus) qu'ils peuvent avoir sur l'économie, la société et l'environnement en ce qui concerne les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.

Les mesures, lorsqu'elles sont conçues, mises en œuvre et revues correctement, augmentent le taux de réussite des opérations d'innovation. Elles participent à la diminution de l'incertitude et à la validation des hypothèses clés qui sont critiques pour le succès d'une initiative d'innovation (par exemple, demande, faisabilité, rentabilité, adaptabilité), tout en permettant la prise de décisions fondées sur des preuves pour les décisions de go/no go/pivot/redéfinition de la stratégie.

Les mesures aident également à façonner la manière dont les organismes déterminent leurs objectifs, génèrent et maintiennent leur savoir-faire, accomplissent des tâches tout en surveillant l'avancement des projets/initiatives, fonctionnent avec des facteurs externes, établissent des incitations et évaluent les résultats, les effets et les impacts de leurs opérations d'innovation.

Un ensemble approprié de mesures contribue à établir un cadre efficace pour la prise de décisions stratégiques/tactiques/opérationnelles, la planification, l'évaluation de la création de valeur/de l'impact et l'apprentissage organisationnel global. Un tel ensemble de mesures ou un cadre de mesure des opérations d'innovation est utile à tous les niveaux des organismes, de la direction aux personnes qui réalisent les activités d'innovation sur le terrain.

La qualité de la prise de décisions dépend en grande partie du choix, de la mise en œuvre et de l'interprétation des mesures. Par conséquent, l'organisme peut prendre en considération les questions suivantes:

- pourquoi mesurer: car les mesures sont essentielles pour comprendre la situation, prendre des décisions fondées sur des preuves et diriger les activités vers le succès;
- ce qu'il faut mesurer: décider des indicateurs fournissant des informations pertinentes soit sur la situation, soit sur le système, ou sur les deux;
- comment mesurer: concevoir et sélectionner le paramètre de mesure approprié à chaque indicateur, c'est-à-dire les formules permettant d'évaluer l'indicateur de manière qualitative ou quantitative; comment mettre en œuvre la mesure, c'est-à-dire sélectionner les outils appropriés, collecter les données et les analyser tout en tenant compte des coûts et bénéfices implicites;

- qui est amené à mesurer: les entités organisationnelles liées aux processus de mesure et à leurs rôles (extraction de données, synthèse des données, interprétation, responsabilité opérationnelle et responsabilité managériale pour des mesures);
- qui en bénéficie: il convient que les mesures soient adaptées aux besoins et à l'objectif des personnes qui les mettent en œuvre et les interprètent;
- quand mesurer: le moment et la durée appropriés pour effectuer la mesure;
- où mesurer: dans quelle partie de l'organisme il convient d'effectuer la mesure;
- comment interpréter les résultats des mesures et agir à la suite des mesures afin de corriger la situation si nécessaire et d'en tirer des enseignements pertinents?

La mesure est une action clé de management et il convient qu'elle traite des demandes fondamentales suivantes concernant l'état, l'évolution et les performances des opérations d'innovation d'un organisme:

- Les bonnes actions ont-elles été entreprises?

Les acteurs sont-ils alignés sur la mission, la vision de l'innovation, la stratégie, la politique et les objectifs de l'organisme? Les opportunités d'innovation les plus critiques pour l'organisme sont-elles abordées? Les preuves nécessaires pour réduire les incertitudes essentielles au succès des opérations d'innovation ont-elles été recueillies?

- Les bonnes méthodes ont-elles été employées?

Existe-t-il le leadership, les ressources, les capacités, les processus efficaces, le soutien requis et les structures organisationnelles nécessaires et suffisants pour parvenir à un succès d'un point de vue juridique et éthique? Les preuves suffisantes sont-elles générées pour une prise de décisions fondée sur des preuves efficaces et efficaces?

- Est-ce une réussite?

Dans quelle mesure est-ce une réussite (ou un échec)? Les résultats et effets obtenus sont-ils d'une valeur suffisante pour augmenter notre pertinence auprès des parties intéressées? La valeur et l'impact des innovations sur la société, l'environnement et l'économie est-elle comprise?

La manière dont les personnes et leurs activités sont évaluées et mesurées a un impact significatif sur leur comportement, c'est pourquoi les mesures des opérations d'innovation nécessitent une conception soignée pour s'assurer que les bons comportements sont soutenus et encouragés.

Il n'existe pas de collecte des mesures des opérations d'innovation appropriée de façon universelle. Chaque organisme peut tenir compte de son propre contexte dynamique, des besoins évolutifs et des attentes de ses parties intéressées, de ses objectifs et de ses initiatives en matière d'innovation afin de concevoir son propre ensemble approprié de mesures ou son cadre de mesure dédié aux opérations d'innovation.

## 0.2 Avantages des mesures des opérations d'innovation

Les avantages de la mise en œuvre d'une approche systématique de mesure des opérations d'innovation impliquent les actions suivantes:

- permettre un positionnement stratégique pour concentrer les efforts et les ressources en matière d'innovation sur les effets souhaités tout en optimisant les opportunités par rapport au risque;
- permettre un processus décisionnel fondé sur des preuves pour déterminer les enjeux opérationnels de l'innovation, ainsi que les progrès, résultats et effet;
- assurer une allocation adéquate et opportune des ressources aux opérations d'innovation;
- surveiller les progrès attendus des opérations d'innovation et les adapter à temps pour atteindre efficacement les objectifs;

- générer les preuves nécessaires pour gérer les processus d'innovation pour les décisions de go/no go/pivot/redéfinition de la stratégie en vue de faire progresser les activités d'innovation de manière opérationnelle;
- s'assurer que le management des opérations d'innovation est pertinent, éthique, efficace et efficient;
- contribuer à une culture de l'innovation qui cible la création de valeur, ainsi que la récompense et la reconnaissance des innovateurs;
- fournir des données fiables, pertinentes et utiles sur les opportunités de création de valeur pour attirer les investissements et l'engagement des parties intéressées;
- s'assurer que les résultats de l'innovation contribuent à la création de valeur et aux impacts escomptés du Système de Management de l'Innovation (SMI) de l'organisme.

### 0.3 Structure du présent document

Le présent document est structuré pour présenter des mesures concernant les opérations d'innovation au sein d'un organisme. Outre l'introduction (Article 0), le domaine d'application ([Article 1](#)), les références normatives ([Article 2](#)) et les termes et définitions ([Article 3](#)), le présent document contient six articles comme représenté à la [Figure 1](#). [L'Article 4](#), introductif, fournit les principes fondamentaux des mesures des opérations d'innovation. [L'Article 5](#) fournit des recommandations relatives aux mesures relatives au contexte, au leadership, à la planification et aux éléments de soutien de l'organisme qui déclenchent ou ont un impact sur les opérations d'innovation. Trois articles principaux fournissent des recommandations relatives aux mesures des opérations d'innovation au niveau du processus d'innovation ([Article 6](#)), de l'initiative d'innovation ([Article 7](#)) et du portefeuille d'innovations ([Article 8](#)). [L'Article 9](#) est dédié à la revue et à l'amélioration continues de l'ensemble de mesures et/ou du cadre de mesure des opérations d'innovation. En outre, les [Annexes A à E](#) fournissent des exemples détaillés d'indicateurs et de paramètres de mesure relatifs aux [Articles 5 à 8](#), respectivement.

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

[ISO 56008:2024](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/63be9cf0-dca4-4e3b-8f63-672ec89bbfc5/iso-56008-2024>



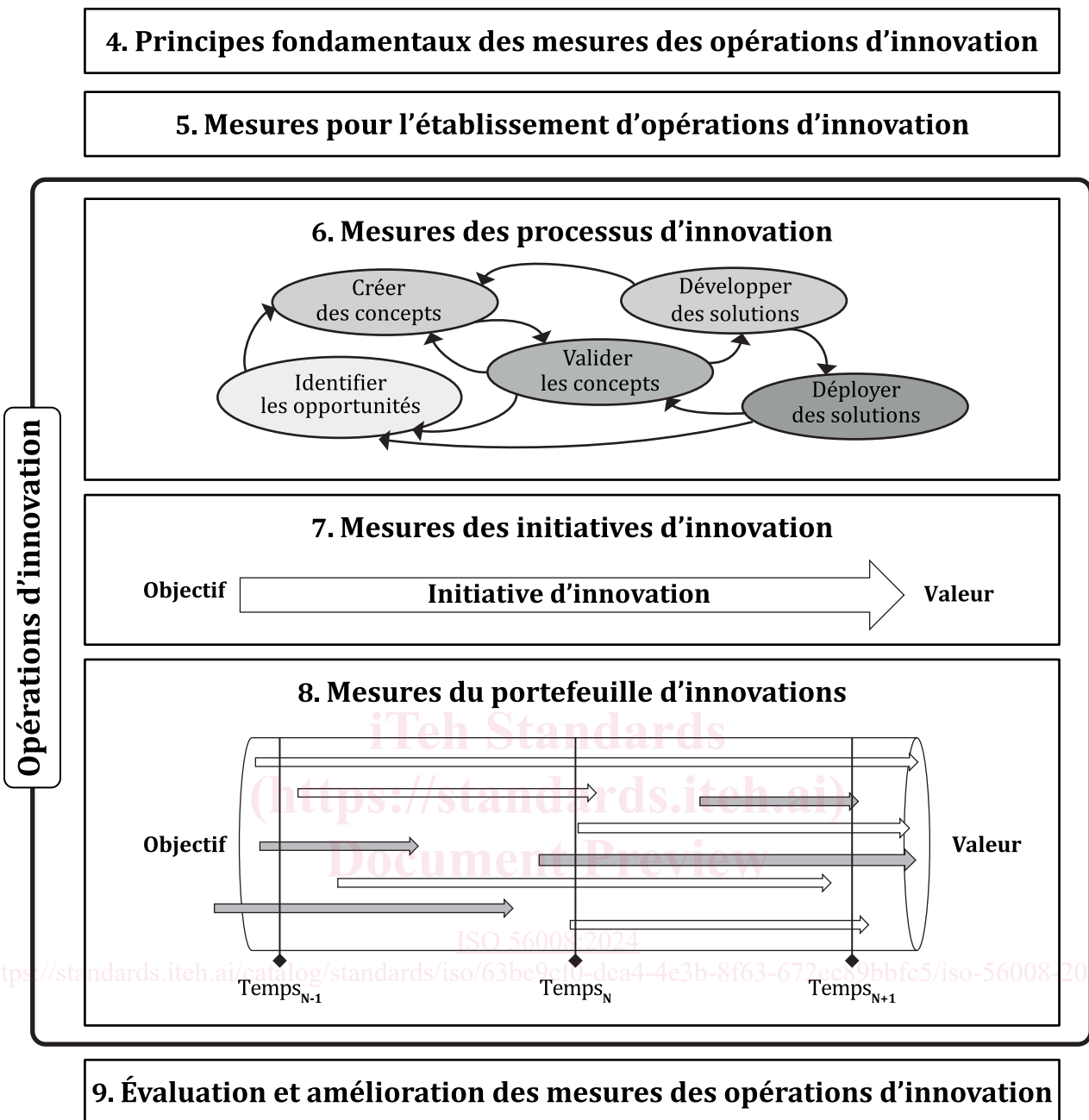


Figure 1 — Articles principaux de l'ISO 56008 (le présent document)

Les principaux articles de l'ISO 56008 sur les mesures des opérations d'innovation sont les suivants:

- [l'Article 4](#) *Principes fondamentaux des mesures des opérations d'innovation* fournit des recommandations relatives au rôle des mesures dans la prise en compte des incertitudes et des risques liés aux activités d'innovation, aux processus globaux impliqués, ainsi qu'au leadership, à la stratégie et à la planification de mesures efficaces de l'innovation. Cet article donne également des recommandations pour déterminer ce qu'il faut mesurer et comment le mesurer, la conception des paramètres de mesure de l'innovation et le support nécessaire. [L'Article 4](#) comprend également les bases de la collecte, de l'analyse, de l'apprentissage et des actions correctives liés aux mesures;
- [l'Article 5](#) *Mesures pour l'établissement d'opérations d'innovation* fournit des recommandations relatives aux mesures requises pour comprendre le contexte externe et interne d'un organisme, y compris les besoins et attentes des parties intéressées. Cet article vise à aider à assurer l'alignement des opérations d'innovation sur les objectifs commerciaux et l'adéquation du leadership en innovation, la culture nécessaire au sein de l'organisme et l'efficacité de la planification et du soutien de l'innovation. Ces

mesures aident également à recueillir des preuves sur les enjeux internes et externes pertinents et les domaines d'opportunité de redistribution de valeur et de création de valeur potentielles qui peuvent déclencher ou exercer un impact sur le déroulement des opérations d'innovation;

- [l'Article 6](#) *Mesures des processus d'innovation* fournit des recommandations relatives aux mesures nécessaires pour soutenir l'identification des opportunités, la création et la validation de concepts, le développement et la mise en œuvre de solutions. Il convient que ces mesures permettent d'améliorer la prise de décisions et de faire avancer les activités d'innovation concrètement d'un processus d'innovation à l'autre sur la base de la collecte de preuves et de la validation des hypothèses. En outre, cet article fournit des recommandations relatives aux mesures nécessaires à la détection des problèmes, à la décision d'actions correctives/améliorations adéquates et à l'état d'avancement des processus d'innovation de l'organisme;
- [l'Article 7](#) *Mesures des initiatives d'innovation* fournit des recommandations relatives aux mesures à prendre en compte au cours d'une initiative d'innovation afin de réduire les incertitudes, de détecter les enjeux, de gérer les risques, d'entreprendre des actions correctives/proactives (y compris l'abandon d'une initiative) et d'assurer des progrès vers l'atteinte des résultats escomptés;
- [l'Article 8](#) *Mesures du portefeuille d'innovations* fournit des recommandations relatives aux mesures nécessaires à l'évaluation, au management et à la prise de décisions concernant le ou les portefeuilles d'innovations de l'organisme;
- [l'Article 9](#) *Évaluation et amélioration des mesures des opérations d'innovation* fournit des recommandations pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'ensemble ou du cadre de mesures afin de refléter les changements dans l'organisme et son contexte externe, ainsi que les modifications de ses objectifs d'innovation et de ses activités, ou en cas de choix inadéquats soit de mesures, soit de paramètres de mesure, ou des deux.

Les [Annexes A](#) à [E](#) fournissent des exemples détaillés de questions clés à poser, des indicateurs et des paramètres de mesure relatifs à diverses mesures des opérations d'innovation.

Des détails sur un SMI sont disponibles dans l'ISO 56002. Des détails sur l'évaluation du management de l'innovation sont disponibles dans l'ISO/TR 56004. Pour plus de détails sur des outils ou techniques de management de l'innovation spécifiques, voir l'ISO 56003, l'ISO 56005, l'ISO 56006 et l'ISO 56007. Pour une terminologie commune du management de l'innovation, voir l'ISO 56000.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/63be9cf0-dca4-4e3b-8f63-672ec89bbfc5/iso-56008-2024>

# Management de l'innovation — Outils et méthodes pour les mesures des opérations d'innovation — Recommandations

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations relatives à la définition, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration des mesures nécessaires à la gestion efficace des activités d'innovation au sein d'un organisme. Il établit les principes fondamentaux des mesures des opérations d'innovation et guide leur application dans les quatre domaines suivants:

- mesures relatives à l'établissement et au lancement d'initiatives d'innovation;
- mesures relatives aux processus d'innovation;
- mesures relatives aux initiatives d'innovation;
- mesures relatives aux portefeuilles d'innovation.

Le présent document s'applique:

- aux organismes qui cherchent à définir et à mettre en œuvre une approche de mesure des opérations d'innovation;
- aux organismes et parties intéressées qui cherchent à améliorer les domaines de responsabilité managériale, de transparence et d'évaluation fondée sur des preuves des opérations d'innovation;
- aux clients, aux investisseurs et autres parties intéressées qui cherchent à s'assurer du management des opérations d'innovation de l'organisme et de ses résultats;
- aux prestataires de formation aux opérations d'innovation et aux mesures, y compris l'évaluation et le conseil pour obtenir des résultats;
- aux experts dans l'évaluation des opérations d'innovation et de l'impact, en favorisant l'utilisation d'une Norme internationale harmonisée de recommandations;
- aux décideurs et responsables de programmes en matière d'innovation qui cherchent à obtenir des preuves des progrès et des effets souhaités des activités d'innovation soutenues par les politiques et les programmes publics.

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

- tous les types d'organismes, quels que soient leur secteur ou leur taille, qu'ils soient privés, publics, à but non lucratif, gouvernementaux ou sociétaux;
- tous les types d'innovations (par exemple, produit, service, processus, modèle et méthode) allant des innovations incrémentales jusqu'aux innovations radicales;
- tous les types d'horizons temporels, de l'évaluation et de mesures à court terme jusqu'à long terme.

## 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).

### 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 56000 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

#### 3.1

##### **paramètre de mesure composite**

*paramètre de mesure* (3.13) dont les valeurs sont définies par une formule mathématique impliquant d'autres paramètres de mesure

Note 1 à l'article: Un paramètre de mesure composite peut être créé par des combinaisons pondérées de deux paramètres de mesure ou plus, les pondérations étant choisies pour mettre l'accent sur la signification relative perçue de certaines des composantes.

EXEMPLE Le paramètre de mesure de la culture de l'innovation peut être calculé comme suit: 0,25 x (pourcentage de personnes soumettant des idées pertinentes) + 0,15 x (pourcentage de collaborations sans plaintes) + 0,35 x (pourcentage des enseignements communiqués tirés de l'échec) + 0,25 x (pourcentage des personnes récompensées pour l'innovation).

#### 3.2

##### **évaluation**

processus visant à comparer des résultats d'analyse à des critères établis

Note 1 à l'article: Une évaluation peut être effectuée pour déterminer l'efficacité, l'efficience, les performances, la conformité ou la valeur.

Note 2 à l'article: Les évaluations déterminent les actions appropriées requises.

3.2 <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/63be9cf0-dca4-4e3b-8f63-672ec89bbfc5/iso-56008-2024>

##### **cadre**

système de règles, d'idées ou de principes qui sont utilisés pour planifier ou décider quelque chose

#### 3.4

##### **impact**

effet significatif résultant d'un processus ou d'une activité

Note 1 à l'article: Un impact peut être positif et négatif, prévu ou non prévu.

#### 3.5

##### **amélioration**

activité menée pour améliorer les performances

Note 1 à l'article: L'activité peut être récurrente ou ponctuelle.

Note 2 à l'article: L'amélioration peut être une action corrective réalisée après une *évaluation* (3.2).

Note 3 à l'article: L'amélioration des *opérations* (3.15) d'innovation est constituée d'une révision des opérations et d'un contrôle de l'adéquation du cadre de mesure.

Note 4 à l'article: L'amélioration peut également s'appliquer aux *paramètres de mesure* (3.13).

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.3.1, modifié — Les Notes 2 à 4 à l'article ont été ajoutées.]

### 3.6

#### **indicateur**

information spécifique sur un état, une condition ou un *impact* (3.4)

Note 1 à l'article: Un indicateur peut être quantitatif ou qualitatif.

### 3.7

#### **opération d'innovation**

*opération* (3.15) comportant un objectif d'innovation

Note 1 à l'article: Les opérations d'innovation sont toutes les activités accomplies pour réaliser des innovations.

Note 2 à l'article: Dans le contexte du management de l'innovation, les opérations d'innovation englobent les activités d'innovation, les processus d'innovation, les initiatives d'innovation et les portefeuilles d'innovation.

### 3.8

#### **mesure des opérations d'innovation**

*mesure* (3.12) relative aux *opérations d'innovation* (3.7)

Note 1 à l'article: Les mesures des opérations d'innovation sont tous les différents types de mesures nécessaires et utiles pour le management efficace et efficient des opérations d'innovation.

### 3.9

#### **cadre de mesure des opérations d'innovation**

*cadre* (3.3) relatif aux *mesures des opérations d'innovation* (3.8)

Note 1 à l'article: Le cadre de mesure des opérations d'innovation est un système de lignes directrices qui aident à prendre en considération les *indicateurs* (3.6), les *paramètres de mesure* (3.13), les *mesures* (3.12), les processus et les politiques interdépendants qui sont utilisés pour prendre des décisions fondées sur des données sur le management des opérations d'innovation.

Note 2 à l'article: Le cadre de mesure est un moyen de structurer les mesures autour de la stratégie, des buts et des objectifs du système de management de l'innovation (SMI).

Note 3 à l'article: Il s'agit d'un système construit par chaque organisme pour exprimer et interpréter son état des opérations d'innovation afin de guider ses décisions fondées sur les données.

### 3.10

#### **tableau de bord d'innovation**

évaluation des performances d'un organisme en matière d'innovation

### 3.11

#### **élément d'entrée**

ressources telles que les personnes (ainsi que leurs compétences et leurs attitudes), les finances, les données ou les connaissances (tacites ou codifiées) qui sont intégrées à un système, un organisme, une *opération d'innovation* (3.7) ou un processus d'innovation

### 3.12

#### **mesure**

processus visant à déterminer la valeur

Note 1 à l'article: La différence entre le mesurage et la mesure en tant que nom est que le mesurage désigne l'acte de mesurer, alors que la mesure désigne le *résultat* (3.18) du mesurage.

### 3.13

#### **paramètre de mesure**

méthode et échelle de mesure définies

Note 1 à l'article: La rapidité de mise en œuvre peut être l'*indicateur* (3.6), mais le paramètre de mesure réel serait le temps écoulé entre le lancement du projet et l'achèvement du projet.

### 3.14

#### surveillance

détermination de l'état d'un système, d'un processus ou d'une activité

Note 1 à l'article: Pour déterminer cet état, il peut être nécessaire de vérifier, de superviser ou d'observer d'un point de vue critique.

Note 2 à l'article: La surveillance correspond à l'utilisation de *mesures* (3.12) pour observer et suivre les *opérations* (3.15) d'innovation au niveau des activités, processus, initiatives et portefeuilles.

### 3.15

#### opération

exécution d'un travail pratique ou d'un élément impliquant l'application pratique de principes ou de processus

Note 1 à l'article: Une opération est également une activité planifiée pour réaliser quelque chose.

Note 2 à l'article: Une opération est un acte ou un processus de travail, de réalisation, d'action ou ayant un effet.

### 3.16

#### effet

effet des *éléments de sortie* (3.17) (par exemple, effet des innovations sur les performances de l'entreprise) qui se produisent comme un *résultat* (3.18) ou une conséquence

### 3.17

#### élément de sortie

*résultats* (3.18) obtenus à partir d'un processus ou d'une activité

### 3.18

#### résultat

quelque chose qui survient en tant que conséquence, enjeu ou conclusion

Note 1 à l'article: Un résultat est l'*élément de sortie* (3.17), l'*effet* (3.16) ou l'*impact* (3.4) d'une *opération* (3.15).

## 4 Principes fondamentaux des mesures des opérations d'innovation

### 4.1 Principes de management de l'innovation et mesures des opérations d'innovation

L'utilisation de mesures pour les opérations d'innovation constitue une tentative intentionnelle et réfléchie de réduire l'incertitude. Il est nécessaire de reconnaître les différences critiques entre la mesure d'un processus de routine stable et la mesure d'un processus d'innovation soit non linéaire, soit non séquentiel, ou les deux.

La mesure constitue la base de toutes les prises de décision et de planification fondées sur des preuves, ainsi que les actions correctives, les ajustements de programme, l'apprentissage en vue de l'amélioration et les changements de comportement. De bonnes mesures et la surveillance d'indicateurs pertinents favorisent le succès en se concentrant sur les aspects pertinents de l'innovation, en réduisant les incertitudes et en améliorant la communication. Ce succès est basé sur une évaluation précise qui améliore les facteurs de réussite des efforts d'innovation tout en évitant les erreurs et les jugements subjectifs.

Les principes suivants, dérivés du SMI, fournissent une base pour la réalisation de mesures d'opérations d'innovation et peuvent favoriser:

- la création de valeur, en restant cohérent avec l'orientation stratégique de l'organisme pour la création de valeur à court et long termes;
- des dirigeants tournés vers l'avenir, en tirant parti des mesures pour identifier les tendances exerçant un impact, identifier les opportunités stratégiques, mener des activités d'essais et de tâtonnement de haute qualité, et accroître les performances en matière d'innovation;
- l'orientation stratégique, encouragée par les effets escomptés et les objectifs d'innovation, tout en permettant un management des opérations d'innovation fondé sur des preuves;