

PROJET DE NORME INTERNATIONALE

ISO/DIS 56001

ISO/TC 279

Secrétariat: AFNOR

Début de vote:
2023-09-28

Vote clos le:
2023-12-21

Management de l'innovation — Système de management de l'innovation — Exigences

Innovation management — Innovation management system — Requirements

ICS: 03.100.01; 03.100.40; 03.100.70

Le présent document est distribué tel qu'il est parvenu du secrétariat du comité.

TRAITEMENT PARALLÈLE ISO/CEN

CE DOCUMENT EST UN PROJET DIFFUSÉ POUR OBSERVATIONS ET APPROBATION. IL EST DONC SUSCEPTIBLE DE MODIFICATION ET NE PEUT ÊTRE CITÉ COMME NORME INTERNATIONALE AVANT SA PUBLICATION EN TANT QUE TELLE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.

Numéro de référence
ISO/DIS 56001:2023(F)



© ISO 2023



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2023

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
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire	Page
Avant-propos	v
Introduction.....	vi
0.1 Généralités	vii
0.2 Principes de management de l'innovation	viii
0.3 Système de management de l'innovation	ix
0.3.1 Généralités.....	ix
0.3.2 Gestion de l'incertitude et du risque.....	ix
0.3.3 Cycle PDCA et niveaux de management	x
0.4 Relation avec les autres normes de systèmes de management	xii
1 Domaine d'application.....	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Contexte de l'organisme	7
4.1 Comprendre l'organisme et son contexte	7
4.2 Comprendre les besoins et attentes des parties intéressées.....	7
4.3 Déterminer l'intention d'innovation et le domaine d'application du système de management de l'innovation.....	7
4.3.1 Intention d'innovation.....	7
4.3.2 Domaine d'application du système de management de l'innovation	7
4.4 Établir le système de management de l'innovation	8
5 Leadership.....	8
5.1 Leadership et engagement	8
5.1.1 Généralités	8
5.1.2 Focalisation sur la création de valeur	9
5.1.3 Focus sur la conduite du changement.....	9
5.2 Politique d'innovation.....	9
5.2.1 Établissement de la politique d'innovation	9
5.2.2 Communication de la politique d'innovation	9
5.3 Stratégie d'innovation.....	10
5.3.1 Établissement de la stratégie d'innovation.....	10
5.3.2 Communication de la stratégie d'innovation	10
5.4 Culture de l'innovation	10
5.5 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	11
6 Planification.....	11
6.1 Actions pour faire face aux opportunités et risques	11
6.1.1 Généralités	11
6.2 Objectifs d'innovation et planification pour les atteindre	11
6.2.1 Objectifs d'innovation	11
6.2.2 Planification visant à atteindre les objectifs	12
6.3 Planification des changements	12
6.4 Portefeuille d'innovations	12
6.4.1 Généralités	12
6.4.2 Performance	12
6.5 Structures organisationnelles	13
6.6 Collaboration.....	13

7 Support	13
7.1 Ressources.....	13
7.1.1 Généralités	13
7.1.2 Personnel.....	14
7.1.3 Temps.....	14
7.1.4 Finances.....	14
7.1.5 Infrastructure.....	14
7.1.6 Connaissances.....	14
7.1.7 Propriété intellectuelle	15
7.1.8 Outils et méthodes.....	15
7.2 Compétences.....	15
7.3 Prise de conscience et implication.....	16
7.4 Communication.....	16
7.5 Informations documentées	16
7.5.1 Généralités	16
7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées	17
8 Fonctionnement.....	17
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	17
8.2 Initiatives d'innovation.....	18
8.3 Processus d'innovation	18
8.3.1 Généralités	18
8.3.2 Identifier les opportunités	19
8.3.3 Créer des concepts.....	19
8.3.4 Valider les concepts	19
8.3.5 Développement de solutions	20
8.3.6 Déploiement de solutions	20
9 Évaluation des performances	20
9.1 Surveillance, mesurage, analyse et évaluation	20
9.1.1 Généralités	20
9.1.2 Analyse et évaluation	21
9.2 Audit interne.....	21
9.2.1 Généralités	21
9.2.2 Programme d'audit interne.....	21
9.3 Revue de direction.....	21
9.3.1 Généralités	21
9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction	22
9.3.3 Résultats de la revue de direction	22
10 Amélioration	22
10.1 Amélioration continue	22
10.2 Non-conformité et action corrective.....	23
Bibliographie	24

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).

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 propriété 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. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de 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 www.iso.org/iso/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 279, Management de l'innovation.

Une liste de toutes les parties de la série ISO 56000 se trouve sur le site web de l'ISO.

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.

Introduction

0.1 Généralités

La capacité d'un organisme à innover et à se renouveler est reconnue comme un facteur essentiel de la pérennité de sa croissance, de sa viabilité économique, de sa compétitivité permanente, de sa résilience organisationnelle et de sa capacité à atteindre ses objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et à contribuer au développement durable de la société.

L'adoption d'un système de management de l'innovation est une décision stratégique pour un organisme qui entend améliorer ses performances d'innovation et sa capacité d'adaptation aux changements.

La capacité d'innovation d'un organisme est déterminée par plusieurs éléments corrélés et en interaction décrits dans le présent document, tels que le leadership, la stratégie, la culture, les structures, la collaboration, les supports, les ressources, les compétences, la communication, les processus et l'évaluation des performances.

Un organisme peut innover plus efficacement si tous les éléments nécessaires sont gérés de façon systémique. Une approche systématique réduit le niveau d'incertitude et augmente la possibilité d'atteindre les résultats souhaités des initiatives d'innovation.

Le présent document fournit une terminologie et un cadre d'exigences établis au niveau international afin d'assurer la mise en œuvre et l'amélioration continue d'un système de management de l'innovation au sein d'un organisme.

La mise en œuvre d'un système de management de l'innovation fondé sur le présent document, peut permettre à l'organisme de bénéficier des avantages suivants :

- a) une meilleure capacité organisationnelle pour gérer systématiquement les activités d'innovation dans des conditions d'incertitude au sein d'un organisme ou entre plusieurs organismes qui collaborent ;
- b) une création de valeur accrue à partir des nouveaux produits, services, processus, modèles, méthodes, etc. pour les utilisateurs, les clients, les partenaires et les autres parties intéressées ;
- c) le renforcement durable des capacités d'innovation en vue d'améliorer les performances d'innovation ;
- d) l'amélioration de la réputation pour attirer des utilisateurs, des clients, de nouveaux collaborateurs et des partenaires ;
- e) la capacité de démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de l'innovation.

La conformité aux exigences peut être déterminée, par exemple, au moyen de revues de direction, d'audits internes et externes et de procédures d'autoévaluation ou d'évaluation réalisée avec l'aide d'un expert. Le présent document peut également être utilisé par :

- 1) des organismes qui collaborent à la recherche d'un cadre commun pour innover ensemble au sein d'une chaîne de valeur, de réseaux d'innovation ouverts ou d'écosystèmes ayant une mission ou une vision commune ;
- 2) des organismes cherchant à s'assurer de la capacité d'innovation de partenaires, fournisseurs ou autres parties intéressées potentiels ;
- 3) des organismes de financement et des bailleurs de fonds nationaux et internationaux, des investisseurs et des autorités gouvernementales cherchant à s'assurer de la capacité d'innovation d'un organisme demandeur de financement ou d'un organisme partenaire.

Comme il s'agit d'un document d'exigences, il peut ne pas être pertinent pour les start-ups en phase amont.

Le présent document ne vise pas à imposer :

- une uniformité de structure des différents systèmes de management de l'innovation ;
- un alignement de la documentation pour se conformer à la structure du présent document.

Le présent document emploie les termes suivants :

- « doit » indique une exigence ;
- « envisager » et « examiner » indiquent la prise en compte d'actions possibles ;
- « peut » indique une possibilité.

Une « NOTE » vise à clarifier l'exigence associée.

0.2 Principes de management de l'innovation

Le présent document fait référence aux huit principes de management de l'innovation décrits dans l'ISO 56000:2020, qui constituent le fondement du système de management de l'innovation. Les principes sont les suivants :

1. Création de valeur : la valeur, financière ou non financière, découlant du déploiement, de l'adoption et de l'impact de solutions nouvelles ou modifiées pour les parties intéressées ;
2. Dirigeants tournés vers l'avenir : les dirigeants à tous les niveaux, animés par la curiosité et le courage, remettent en cause le statu quo en élaborant une vision et une finalité inspirantes et en incitant constamment les personnes à atteindre ces objectifs ;
3. Orientation stratégique : l'orientation des activités d'innovation est fondée sur des objectifs alignés et partagés et sur un niveau d'ambition pertinent, soutenu par les ressources humaines et autres ressources nécessaires ;
4. Culture : des valeurs, des convictions et des comportements communs, soutenant l'ouverture au changement, la prise de risque et la collaboration, permettent de faire coexister créativité et efficacité opérationnelle ;
5. Exploiter les insights : un large éventail de sources internes et externes est utilisé pour acquérir systématiquement des connaissances éclairantes afin d'exploiter les besoins formulés et non formulés ;
6. Gérer l'incertitude : les incertitudes et les risques sont évalués, exploités, puis gérés en tirant des enseignements de l'expérimentation systématique et par des processus itératifs au sein d'un portefeuille d'opportunités ;
7. Adaptabilité : les changements dans le contexte de l'organisme sont traités par l'adaptation en temps opportun des structures, des processus, des compétences et des modèles de création de valeur afin de maximiser les capacités d'innovation ;
8. Approche systémique : le management de l'innovation est fondé sur une approche systémique avec des éléments corrélés et en interaction, ainsi que sur une évaluation régulière des performances et des améliorations du système.

0.3 Système de management de l'innovation

0.3.1 Généralités

Un système de management de l'innovation est un ensemble d'éléments corrélés et en interaction dont la finalité est de créer de la valeur, tant financière que non financière. La valeur est créée par l'identification systématique des opportunités, la création de concepts, la validation de concepts, le développement, le déploiement, l'adoption et l'impact des nouvelles solutions pour les utilisateurs, les clients et les autres parties intéressées (voir Figure 1).

Les opportunités peuvent, par exemple, être basées sur des besoins actuels ou futurs, formulés ou non. Le système peut être appliqué à la fois à l'exploration de nouvelles opportunités et à l'exploitation d'opportunités existantes.

Le système de management de l'innovation fournit un cadre et un vocabulaire communs pour soutenir le développement des capacités d'innovation, évaluer les performances et atteindre les résultats escomptés.

Les éléments peuvent être adoptés de manière progressive pour mettre en œuvre le système en fonction du contexte de l'organisme et des circonstances. Les gains sont plus importants et la conformité à la norme ne peut être revendiquée que lorsque l'organisme a murement mis en œuvre et intégré tous les éléments du système de management de l'innovation.

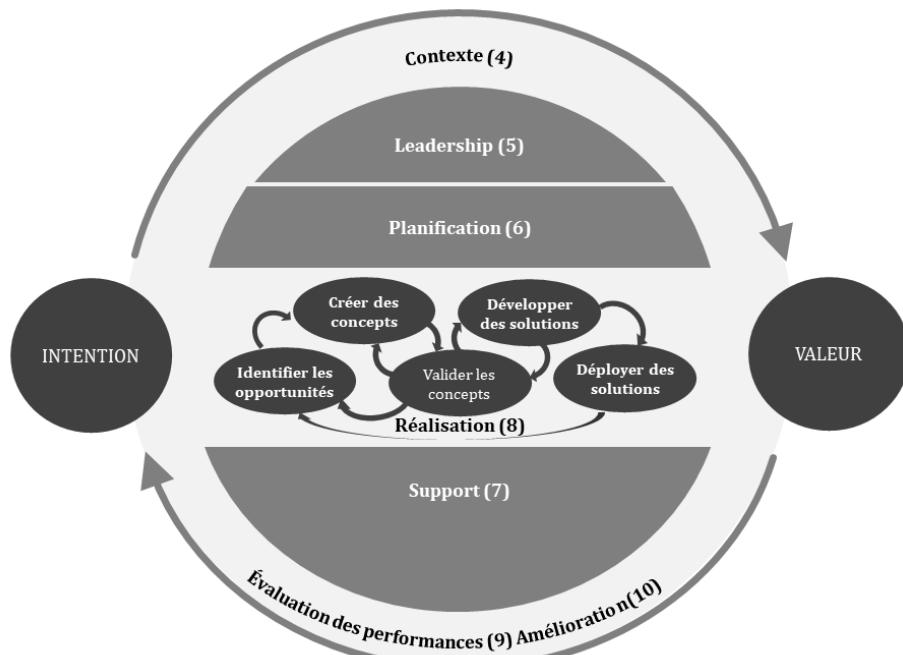


Figure 1 — Représentation du cadre méthodologique du système de management de l'innovation avec des références aux articles du présent document

La mise en œuvre effective du système de management de l'innovation repose sur l'engagement de la direction générale et des autres dirigeants à tous les niveaux à favoriser les capacités d'innovation et promouvoir une culture soutenant les activités d'innovation.

0.3.2 Gestion de l'incertitude et du risque

Les activités d'innovation peuvent inclure de hauts niveaux de variation et d'incertitude, en particulier au cours des premières phases d'exploration. Ces phases sont caractérisées par la non-linéarité, l'expérimentation et l'apprentissage. De nouvelles connaissances et insights sont acquises, et l'incertitude est réduite à mesure que le processus progresse.

Les incertitudes peuvent, par exemple, être liées à l'acceptation par les utilisateurs, à la faisabilité technique, aux contraintes de fabrication, aux conditions réglementaires et à la taille du marché.

Les initiatives d'innovation impliquent une prise de risque dans la prise de décision et, de ce fait, ne donnent pas toutes lieu à des innovations réussies. En revanche, l'interruption d'initiatives fait partie intégrante des processus d'innovation et constitue une source d'apprentissage pour le développement d'autres activités d'innovation.

Le niveau de risque acceptable dépend de l'ambition d'innovation, de la stratégie d'innovation, de la capacité organisationnelle et des types d'innovation envisagés par l'organisme.

La gestion de l'incertitude et du risque peut être assurée par différentes approches, par exemple les processus itératifs, l'expérimentation systématique, le partenariat et la diversification du portefeuille. En appliquant une approche systémique, les interdépendances et les incertitudes peuvent être mieux comprises, mesurées et gérées.

Les organismes peuvent également trouver un équilibre entre la recherche d'opportunités et les risques associés.

Les initiatives d'innovation sont rendues possibles par des processus permettant d'identifier les opportunités, de créer et valider des concepts, et de développer et déployer des solutions. Ces processus d'innovation sont souvent itératifs et peuvent suivre une séquence non linéaire. Il est nécessaire qu'ils soient flexibles et adaptables aux types d'innovation que l'organisme cherche à obtenir.

0.3.3 Cycle PDCA et niveaux de management

Le cycle PDCA (de l'anglais Plan-Do-Check-Act signifiant Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir) permet une amélioration continue du système de management de l'innovation. Au niveau du système, les articles du présent document peuvent être regroupés en fonction du cycle PDCA comme suit : Planifier (Article 6 — Planification), Réaliser (Article 7 — Support et Article 8 — Réalisation), Vérifier (Article 9 — Évaluation des performances) et Agir (Article 10 — Amélioration).

Un système de management de l'innovation comprend trois niveaux de management : stratégique, tactique et opérationnel. Il comprend une intention d'innovation, une politique d'innovation et une stratégie d'innovation au niveau stratégique.

Les relations entre les différents niveaux (voir Figure 2) peuvent être décrites comme suit.

L'intention d'innovation (Article 4) au niveau stratégique aide à déterminer le domaine d'application du système de management de l'innovation et sert de base pour l'établissement de la stratégie d'innovation.

La **politique d'innovation** (Article 5) fournit un cadre pour établir la stratégie d'innovation et les objectifs d'innovation. L'intention d'innovation et la politique d'innovation soutiennent toutes deux la finalité de l'organisme. La politique d'innovation peut compléter d'autres politiques du système de management de l'organisme.

La **stratégie d'innovation** (Article 5), y compris les objectifs d'innovation stratégique, s'appuie sur l'intention d'innovation, est alignée sur la politique d'innovation et fournit un cadre pour la définition des objectifs tactiques d'innovation et l'établissement des portefeuilles d'innovations. La stratégie d'innovation est compatible avec l'orientation stratégique de l'organisme.

Les **objectifs d'innovation** (Article 6) au niveau tactique sont en cohérence avec la politique d'innovation et la stratégie d'innovation.

Les **initiatives d'innovation**, y compris les objectifs, et les processus d'innovation (Article 8) sont établis au niveau opérationnel.

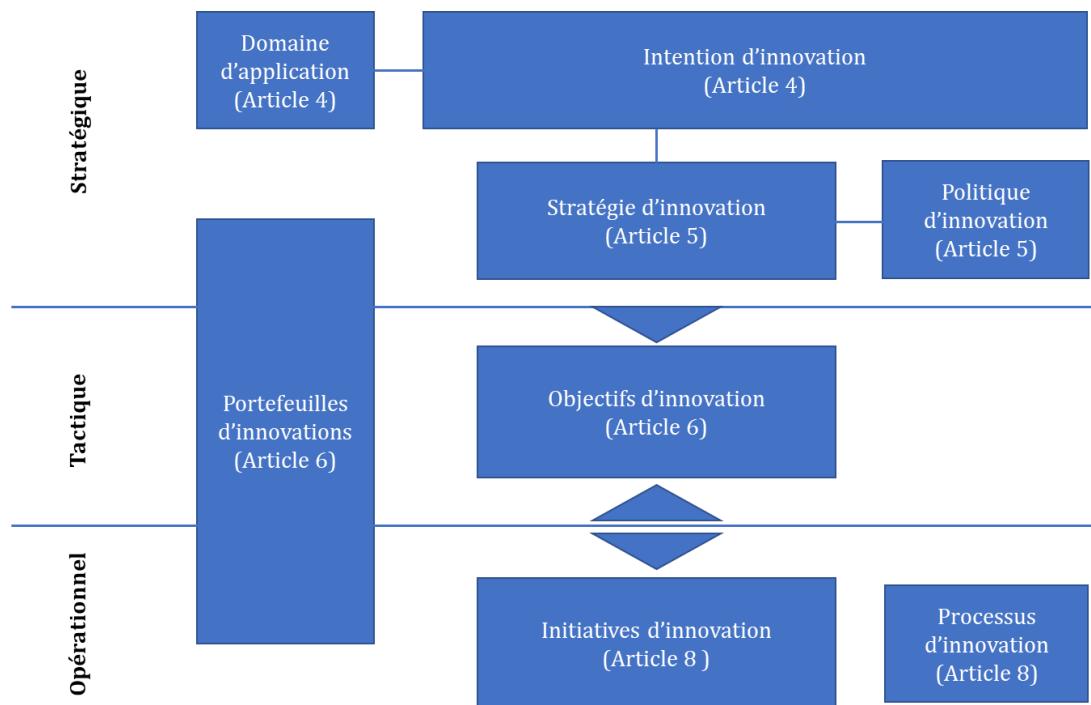


Figure 2 — Représentation des niveaux de management et de leurs relations, avec des références aux articles du présent document

0.4 Relation avec les autres normes de systèmes de management

Les normes de systèmes de management sont complémentaires, mais elles peuvent également être utilisées de façon indépendante. Un système de management de l'innovation peut être mis en œuvre avec d'autres normes de système de management pour aider les organismes à trouver un équilibre entre l'exploitation des offres et opérations existantes et l'exploration et l'introduction de nouvelles offres et de nouveaux modes de travail (voir Figure 3).

Le présent document applique la structure harmonisée élaborée par l'ISO pour améliorer la cohérence entre ses Normes internationales relatives aux systèmes de management. Ce cadre permet à un organisme d'aligner ou d'intégrer son système de management de l'innovation par rapport aux exigences d'autres normes de système de management. Il peut s'avérer nécessaire d'ajuster ces autres systèmes de management pour réussir l'intégration.

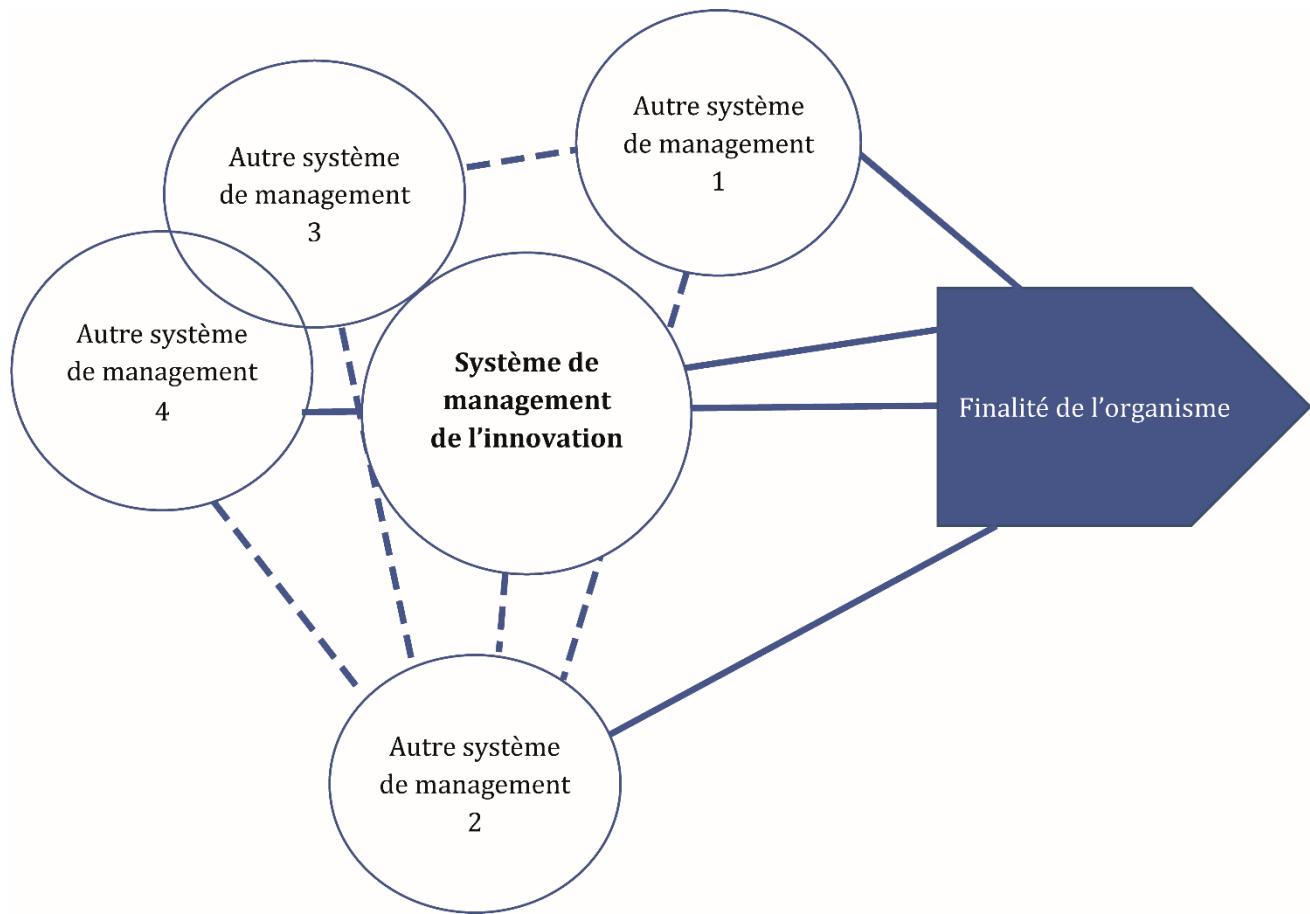


Figure 3 — Représentation des relations entre le système de management de l'innovation et les autres normes de système de management

Le présent document est lié à l'ISO 56002:2019 Management de l'innovation — Système de management de l'innovation — Recommandations, élaborée par l'ISO/TC 279, qui fournit des recommandations pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue d'un système de management de l'innovation.

Management de l'innovation — Système de management de l'innovation — Exigences

1 Domaine d'application

Le présent document spécifie les exigences relatives à l'établissement, à la mise en œuvre, au maintien et à l'amélioration d'un système de management de l'innovation lorsqu'un organisme :

- a) a besoin de développer et de démontrer sa capacité à gérer efficacement les activités d'innovation pour obtenir les résultats escomptés ;
- b) vise à améliorer ses performances d'innovation en créant de la valeur pour les utilisateurs, les clients et les autres parties intéressées.

Toutes les exigences du présent document sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, y compris toutes les fonctions, quels que soient son type ou sa taille, les produits et services qu'il fournit, ou les types et approches d'innovation utilisés.

Le document peut être utilisé par :

- a) des organismes visant à gérer systématiquement leurs activités d'innovation afin d'obtenir les résultats escomptés ;
- b) des utilisateurs, clients et autres parties intéressées cherchant à s'assurer des capacités d'innovation d'un organisme ;
- c) des décideurs politiques visant à encourager les activités d'innovation et à soutenir le développement durable.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 56000:2020, *Management de l'innovation — Principes essentiels et vocabulaire*.

3 Termes et définitions

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

organisme

personne ou groupe de personnes ayant ses propres fonctions, avec des responsabilités, des autorités et des relations lui permettant d'atteindre ses objectifs (3.6)

Note 1 à l'article : Le concept d'organisme englobe, sans s'y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédemment mentionnées, qu'il s'agisse d'une personne morale ou non, de droit public ou privé.

Note 2 à l'article : Si l'organisme fait partie d'une plus grande entité, le terme « organisme » fait uniquement référence à la partie de cette entité qui est comprise dans le domaine d'application du système de management de l'innovation (3.4).

Note 3 à l'article : Les fonctions organisationnelles peuvent inclure, par exemple, la recherche et le développement, les ressources humaines, la finance, les ventes, le marketing, les opérations, etc.

3.2

partie intéressée (terme privilégié)

partie prenante (terme toléré)

personne ou organisme (3.1) qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencé ou se sentir influencé par une décision ou une activité

Note à l'article : Les parties intéressées peuvent être, par exemple, les utilisateurs, les clients, les fournisseurs, les partenaires, les organismes de financement, les investisseurs, les universités et les autorités publiques.

3.3

client

personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme

EXEMPLE : Consommateur, utilisateur final, détaillant, destinataire d'un produit ou service issu d'un processus interne, bénéficiaire et acheteur.

Note 1 à l'article : Le client peut être interne ou externe à l'organisme.

[SOURCE : ISO 9000:2015]

3.3

direction générale

personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme (3.1) au plus haut niveau

Note 1 à l'article : La direction générale a le pouvoir de déléguer son autorité et de fournir des ressources au sein de l'organisme.

Note 2 à l'article : Si le domaine d'application du système de management (3.4) ne couvre qu'une partie de l'organisme, alors « direction générale » fait référence à ceux qui orientent et dirigent cette partie de l'organisme.

3.4

système de management

ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme (3.1) utilisés pour établir des politiques (3.5) et des objectifs (3.6), ainsi que des processus (3.8) de façon à atteindre ces objectifs

Note 1 à l'article : Un système de management peut traiter d'un seul ou de plusieurs domaines.

Note 2 à l'article : Les éléments du système de management comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification et le fonctionnement de l'organisme.

3.5**politique**

intentions et orientation d'un organisme (3.1) telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction générale (3.3)

3.6**objectif**

résultat à atteindre

Note 1 à l'article : Un objectif peut être stratégique, tactique ou opérationnel.

Note 2 à l'article : Les objectifs peuvent se rapporter à plusieurs domaines (tels que la finance, la santé et la sécurité, et l'environnement). Ils peuvent, par exemple, concerner tout l'organisme ou être propres à un projet, un produit ou un processus (3.8).

Note 3 à l'article : Un objectif peut être exprimé de différentes manières, par exemple comme un résultat à atteindre, comme la finalité, comme un critère opérationnel, comme un objectif d'innovation, ou avec d'autres termes ayant une signification similaire (par exemple finalité, but ou cible).

Note 4 à l'article : Dans le contexte des systèmes de management de l'innovation (3.4), les objectifs d'innovation sont fixés par l'organisme (3.1), en cohérence avec sa politique d'innovation (3.5), en vue d'obtenir des résultats spécifiques.

3.7**risque**

effet de l'incertitude

Note 1 à l'article : Un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente.

Note 2 à l'article : L'incertitude est l'état, même partiel, de manque d'information relativement à la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.

Note 3 à l'article : Un risque est souvent caractérisé par référence à des événements potentiels (tels que définis dans le Guide ISO 73) et à des conséquences potentielles (telles que définies dans le Guide ISO 73), ou par référence à une combinaison des deux.

Note 4 à l'article : Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (y compris une variation des circonstances) et de la vraisemblance (telle que définie dans le Guide ISO 73) de son occurrence.

3.8**processus**

ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise ou transforme des éléments d'entrée pour produire un résultat

Note 1 à l'article : La qualification du « résultat d'un processus » par les termes « élément de sortie », « produit » ou « service » dépend du contexte de référence.

3.9**compétence**

aptitude à appliquer des connaissances et des savoir-faire pour parvenir aux résultats à atteindre

3.10

informations documentées

informations qu'un organisme (3.1) est tenu de contrôler et de maintenir, ainsi que le support sur lequel elles sont contenues

Note 1 à l'article : Les informations documentées peuvent se présenter sous n'importe quel format et support et peuvent provenir de n'importe quelle source.

Note 2 à l'article : Les informations documentées peuvent se référer :

- a) au système de management (3.4), y compris les processus (3.8) connexes ;
- b) aux informations créées en vue du fonctionnement de l'organisme (documentation) ;
- c) aux preuves des résultats obtenus (enregistrements).

3.11

performance

résultat mesurable

Note 1 à l'article : Les performances peuvent se rapporter à des résultats quantitatifs ou qualitatifs.

Note 2 à l'article : Les performances peuvent concerner le management d'activités, de processus (3.8), de produits, de services, de systèmes ou d'organismes (3.1).

3.12

amélioration continue

activité récurrente menée pour améliorer les performances (3.11)

3.13

efficacité

degré auquel les activités planifiées sont réalisées et les résultats planifiés sont atteints

3.14

exigence

besoin ou attente, formulé, généralement implicite, ou obligatoire

Note 1 à l'article : « Généralement implicite » signifie qu'il est habituel ou courant, pour l'organisme (3.1) et les parties intéressées (3.2), que le besoin ou l'attente en question soit implicite.

Note 2 à l'article : Une exigence spécifiée est une exigence qui est formulée, par exemple dans des informations documentées (3.10).

Note 3 à l'article : Les exigences peuvent, par exemple, inclure des lois, des règlements, des conventions, des accords, des normes et des codes industriels.

3.15

conformité

satisfaction d'une exigence (3.14)

3.16

non-conformité

non-satisfaction d'une exigence (3.14)

3.17**action corrective**

action visant à éliminer la ou les causes d'une non-conformité (3.16) et à prévenir sa récurrence

3.18**audit**

processus (3.8) systématique et indépendant visant à obtenir des preuves et à les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits

Note 1 à l'article : Un audit peut être interne (de première partie) ou externe (de seconde ou tierce partie), et il peut être un audit combiné (s'il combine au moins deux domaines).

Note 2 à l'article : Un audit interne est conduit par l'organisme (3.1) lui-même ou par une partie externe pour le compte de celui-ci.

Note 3 à l'article : Les termes « preuves d'audit » et « critères d'audit » sont définis dans l'ISO 19011.

3.19**mesurage**

processus (3.8) visant à déterminer une valeur

3.20**surveillance**

détermination du statut d'un système, d'un processus (3.8) ou d'une activité

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

3.21**intention d'innovation**

aspiration déclarée concernant l'*innovation*

EXEMPLE Transformation numérique, renouvellement organisationnel, opérations durables, environnement de travail sain, circularité des matières, marque attrayante

Note 1 à l'article : Une intention d'innovation fournit la finalité et la justification de la mise en place d'un *système de management de l'innovation* et de l'implication dans des *activités d'innovation*.

Note 2 à l'article : Un organisme (3.1) peut avoir plusieurs intentions d'innovation aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

Note 3 à l'article : Une intention d'innovation stratégique sert de base pour établir une stratégie d'innovation (3.23).

Note 4 à l'article : Une intention d'innovation opérationnelle contribue à une ou plusieurs initiatives d'innovation.

Note 5 à l'article : L'intention d'innovation décrit pourquoi et comment les activités d'innovation peuvent contribuer à la finalité et à l'orientation stratégique de l'organisme et sert de base pour établir la stratégie d'innovation. Elle peut inclure des scénarios sur le type de valeur qui peut être réalisé dans les domaines d'opportunité dans des conditions d'incertitude.

3.22

stratégie

plan pour atteindre un objectif (3.6)

Note 1 à l'article : Une stratégie comprend généralement un ensemble coordonné d'activités et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs.

Note 2 à l'article : Une stratégie peut être appliquée à différents niveaux et fonctions dans un ou plusieurs organismes (3.1). Une stratégie générale peut être soutenue par un ensemble de stratégies fonctionnelles de niveau inférieur plus détaillées.

Note 3 à l'article : Une stratégie est généralement planifiée, mais peut évoluer ou émerger au fil du temps à la suite d'adaptations et d'ajustements continus.

[SOURCE : ISO 9000:2015, 3.5.12, modifié par la suppression de « à long terme ou global » après « objectif » et par l'ajout des Notes 1 à 3 à l'article.]

[SOURCE : ISO 56000:2020, 3.3.4, avec des références adaptées aux termes déjà présents dans la présente norme.]

3.23

stratégie d'innovation

stratégie (3.22) relative à l'innovation (3.1.1)

Note 1 à l'article : Généralement, la stratégie d'innovation est en cohérence avec la stratégie générale et avec l'orientation stratégique de l'organisme (3.2.2). Le cas échéant, elle est alignée avec la vision de l'innovation (3.3.1.1) et la politique d'innovation (3.3.2.1) ; elle fournit un cadre pour fixer des objectifs d'innovation (3.3.3.1).

Note 2 à l'article : Une stratégie d'innovation définit généralement le fondement de l'engagement dans des activités d'innovation (3.1.4) et des initiatives d'innovation (3.6.1), et la façon dont ces activités sont supposées créer de la valeur (3.7.6) pour l'organisme et les parties intéressées (3.2.4) pertinentes.

Note 3 à l'article : Une stratégie d'innovation peut inclure les choix effectués en termes de ce qui sera fait, des types d'innovations à privilégier, des parties intéressées qui seront impliquées, des ressources, des structures et des processus (3.1.5) qui seront nécessaires, des responsables, des échéances et de la façon dont les résultats seront surveillés (3.8.1), mesurés (3.8.2), évalués (3.8.3), protégés, communiqués et documentés, etc.

[SOURCE : ISO 56000:2020, 3.3.4.1. Les termes référencés se trouvent dans l'ISO 56000:2020]

Note 4 à l'article : Une stratégie d'innovation peut déterminer, par exemple, des domaines d'opportunité, des critères de sélection, des portefeuilles d'innovations, une approche de collaboration interne et externe et de propriété intellectuelle, ainsi que des lignes directrices pour la prise de décision.

Note 5 à l'article : Une stratégie d'innovation peut soutenir l'orientation stratégique de l'organisme, mais aussi la remettre en question en proposant une finalité plus ambitieux qui va au-delà de ses offres et capacités actuelles.

4 Contexte de l'organisme

4.1 Comprendre l'organisme et son contexte

L'organisme doit déterminer, surveiller et réviser :

- a) les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son système de management de l'innovation ;

- b) les domaines d'opportunité de création de valeur potentielle.

NOTE 1 Les enjeux peuvent comprendre des facteurs positifs et négatifs ou des conditions, à prendre en considération.

NOTE 2 La compréhension du contexte externe peut être facilitée par la prise en compte de enjeux découlant, par exemple, de facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, juridiques, éthiques, environnementaux, mais aussi du marché et de la concurrence, pouvant être considérées au niveau local régional, national ou international. Ces enjeux peuvent être liés à des expériences passées, à des situations présentes et à des prévisions pour l'avenir.

NOTE 3 La compréhension du contexte interne peut être facilitée par l'examen d'enjeux liés, par exemple, à la finalité, à la vision, à la mission, aux politiques, aux stratégies, aux valeurs, à la culture, à la collaboration, aux connaissances, aux compétences, à la gouvernance, aux structures organisationnelles, aux processus, aux finances, au personnel, à la propriété intellectuelle, à la recherche et développement, à la taille, au type d'organisme, à ses performances globales et à ses performances d'innovation.

4.2 Comprendre les besoins et attentes des parties intéressées

L'organisme doit déterminer, surveiller et réviser :

- a) les parties intéressées internes et externes, actuelles et potentielles, qui sont pertinentes pour les domaines d'opportunité et le système de management de l'innovation ;
- b) les besoins, attentes et exigences pertinents, actuels et anticipés, de ces parties intéressées ;
- c) lesquels de ces besoins, attentes et exigences seront traités par le système de management de l'innovation.

NOTE 1 Les besoins et les attentes peuvent être exprimés ou non.

4.3 Déterminer l'intention d'innovation et le domaine d'application du système de management de l'innovation

4.3.1 Intention d'innovation

L'organisme doit déterminer son intention d'innovation, en tenant compte des domaines d'opportunité et des besoins, attentes et exigences des parties intéressées.

L'intention d'innovation doit être disponible sous la forme d'informations documentées.

4.3.2 Domaine d'application du système de management de l'innovation

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management de l'innovation afin d'établir son domaine d'application.

Lorsque l'organisme établit ce domaine d'application, il doit prendre en compte :

- a) les enjeux externes et internes et les domaines d'opportunité auxquels il est fait référence en 4.1 ;
- b) les besoins, attentes et exigences auxquels il est fait référence en 4.2 ;

- c) l'intention d'innovation ;
- d) les interactions avec d'autres systèmes de management, le cas échéant.

Le domaine d'application doit indiquer ce qui est couvert en matière d'offres, de processus et d'opérations, de structures et de fonctions organisationnelles, d'emplacements géographiques et de partenariats, suivant le cas.

L'organisme doit périodiquement réviser son domaine d'application.

Le domaine d'application doit être disponible sous la forme d'informations documentées.

NOTE 1 L'organisme (voir 3.1) auquel s'applique le système de management de l'innovation peut faire partie d'une entité plus large ou d'une combinaison d'entités.

4.4 Établir le système de management de l'innovation

L'organisme (voir 3.4) doit établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer en continu un système de management de l'innovation, y compris les processus et autres éléments du système de management nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences du présent document.

5 Leadership

5.1 Leadership et engagement

5.1.1 Généralités

La direction générale doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de l'innovation en :

- a) assumant la responsabilité de l'efficacité et de l'efficience du système de management de l'innovation ;
- b) s'assurant que l'intention, la politique, la stratégie et les objectifs d'innovation sont établis et qu'ils sont compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisme ;
- c) s'assurant que les exigences liées au système de management de l'innovation sont intégrées aux structures et processus de l'organisme ;
- d) s'assurant que les ressources, les structures organisationnelles d'appui et les processus requis pour le système de management de l'innovation sont disponibles ;
- e) promouvant une culture de l'innovation ;
- f) créant une prise de conscience et communiquant sur l'importance de l'efficacité du management de l'innovation et de la conformité aux exigences du système de management de l'innovation ;
- g) s'assurant que le système de management de l'innovation parvient aux résultats attendus ;
- h) incitant, orientant, responsabilisant et soutenant les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système de management de l'innovation ;
- i) encourageant et mettant en valeur les innovateurs et les équipes afin de valoriser les bonnes pratiques, de promouvoir l'implication et de faciliter l'apprentissage aussi bien à partir des succès que des échecs ;
- j) promouvant l'évaluation des performances et l'amélioration continue ;
- k) encourageant et soutenant les dirigeants à tous les niveaux et les autres rôles pertinents afin de démontrer que leur leadership et leur engagement s'appliquent dans leurs domaines de responsabilité ;
- l) incitant les pratiques de conduite du changement pour aider les dirigeants et d'autres personnes à s'adapter au changement et à accroître les chances de réussite de la mise en œuvre.

5.1.2 Focalisation sur la création de valeur

La direction générale doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis de la création de valeur, en veillant à ce que :

- a) la finalité générale du système de management de l'innovation reste la création de valeur durable, aussi bien financière que non financière ;
- b) des processus d'innovation capables de créer de la valeur dans des conditions d'incertitude, sur la base d'une compréhension des différences entre invention, innovation et amélioration, soient mis en œuvre.

5.1.3 Focus sur la conduite du changement

La direction générale doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis de la conduite du changement en :

- a) déterminant la nécessité de changement et d'adaptation pour assurer la réussite de l'innovation ;
- b) sensibilisant et communiquant sur l'importance et la nécessité de changement et d'adaptation ;
- c) veillant à ce que les personnes soient impliquées, préparées au changement et capables de s'adapter ;
- d) renforçant en permanence l'importance de la conduite du changement pour la réussite de l'innovation.

5.2 Politique d'innovation

5.2.1 Établissement de la politique d'innovation

La direction générale doit établir, mettre en œuvre, réviser et maintenir une politique d'innovation, qui :

- a) exprime l'engagement en faveur des activités d'innovation ;
- b) est appropriée à la finalité de l'organisme ;
- c) tient compte du contexte de l'organisme ;
- d) fournit un cadre pour établir la stratégie d'innovation et les objectifs d'innovation ;
- e) comprend l'engagement de satisfaire aux exigences applicables ;
- f) comprend un engagement en faveur de l'amélioration continue du système de management de l'innovation ;
- g) prend en compte les principes de management de l'innovation.

NOTE La politique d'innovation peut prendre en compte des engagements éthiques, de durabilité et autres.

5.2.2 Communication de la politique d'innovation

La politique d'innovation doit être :

- a) disponible sous la forme d'informations documentées ;
- b) communiquée, et comprise, au sein de l'organisme ;
- c) disponible pour les parties intéressées pertinentes, suivant le cas.

5.3 Stratégie d'innovation

5.3.1 Établissement de la stratégie d'innovation

La direction générale doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une ou plusieurs stratégies d'innovation qui :

- a) décrivent pourquoi les activités d'innovation sont importantes pour l'organisme, quels sont les objectifs d'innovation stratégique et comment les atteindre ;
- b) déterminent et prévoient le support nécessaire, y compris l'affectation des ressources ;
- c) sont compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisme ;
- d) se fondent sur l'intention d'innovation ;
- e) déterminent les domaines d'opportunité à explorer et à exploiter ;
- f) sont alignées sur la politique d'innovation ;
- g) fournissent un cadre pour l'établissement d'objectifs tactiques d'innovation, de portefeuilles d'innovations et d'indicateurs de performance d'innovation ;
- h) sont cohérentes avec les stratégies d'innovation des autres unités, niveaux et fonctions, suivant le cas ;
- i) sont flexibles et adaptables ;
- j) font l'objet d'une surveillance, d'un réexamen et d'une mise à jour, suivant le cas, sur la base des performances d'innovation.

5.3.2 Communication de la stratégie d'innovation

La stratégie d'innovation doit être :

- a) disponible sous la forme d'informations documentées ;
- b) communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme ;
- c) disponible pour les parties intéressées pertinentes, suivant le cas.

5.4 Culture de l'innovation

La direction générale doit promouvoir une culture qui soutient les activités d'innovation, en permettant la coexistence de la créativité et de l'efficacité opérationnelle, en tenant compte, suivant le cas, des éléments suivants :

- a) l'ouverture au changement, à la prise de risque, à la collaboration et à la co-création ;
- b) l'exploitation des insights, la focalisation sur les utilisateurs et la création de valeur ;
- c) l'exploration et l'expérimentation pour acquérir de nouvelles connaissances ;
- d) la remise en question des postulats et des états de fait ;
- e) la diversité de participation et le respect des différents points de vue ;
- f) la recherche d'un compromis entre l'analyse fondée sur les hypothèses, celle basée sur les preuves et la prise de décisions ;
- g) l'encouragement du retour d'expérience et de l'apprentissage continu ;
- h) la capacité à travailler dans un contexte ambigu et incertain ;
- i) l'engagement en faveur de résultats.

5.5 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

La direction générale doit s'assurer que les responsabilités et autorités des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisme.

La direction générale doit attribuer la responsabilité et l'autorité pour :

- a) assurer que le système de management de l'innovation est conforme aux exigences du présent document ;
- b) rendre compte des performances du système de management de l'innovation et des opportunités d'amélioration à la direction générale ;
- c) s'assurer que l'intégrité du système de management de l'innovation est maintenue ;
- d) la gestion des éléments pertinents du système de management, y compris les portefeuilles d'innovations, les structures organisationnelles, la collaboration, les initiatives d'innovation et les processus d'innovation ;
- e) la prise de décision.

NOTE Les responsabilités et les autorités peuvent être attribuées à des rôles spécifiques, par exemple à des professionnels du management de l'innovation, ou ajoutées à d'autres rôles établis au sein de l'organisme.

(2)

6 Planification

6.1 Actions pour faire face aux opportunités et risques

6.1.1 Généralités

Lors de la planification de son système de management de l'innovation, l'organisme doit examiner les enjeux mentionnés en 4.1, les besoins, attentes et exigences mentionnés en 4.2, ainsi que la stratégie d'innovation visée en 5.4, et déterminer les risques et opportunités ainsi que les risques auxquels il est nécessaire de faire face pour :

- a) gérer les incertitudes associées, y compris le degré et le type de risques acceptés ;
- b) donner l'assurance que le système de management de l'innovation peut parvenir aux résultats attendus ;
- c) renforcer les effets souhaités et prévenir ou réduire les effets indésirables ;
- d) obtenir une amélioration continue.

6.2 Objectifs d'innovation et planification pour les atteindre

6.2.1 Objectifs d'innovation

L'organisme doit établir des objectifs d'innovation, aux fonctions et niveaux pertinents.

Les objectifs d'innovation doivent :

- a) être en cohérence avec la politique et la stratégie d'innovation ;
- b) être mesurables (si possible) ou vérifiables ;
- c) prendre en compte les exigences applicables ;
- d) être surveillés ;
- e) être communiqués et compris ;

- f) être mis à jour, suivant le cas ;
- g) être disponibles sous la forme d'informations documentées.

6.2.2 Planification visant à atteindre les objectifs

Lorsque l'organisme planifie la façon d'atteindre ses objectifs d'innovation, il doit déterminer :

- a) ce qui sera fait ;
- b) quelles ressources seront requises ;
- c) qui sera impliqué, en tenant compte des parties intéressées pertinentes ;
- d) qui sera responsable ;
- e) quand ce sera terminé ;
- f) comment les résultats seront évalués ;
- g) comment les résultats seront protégés, le cas échéant ;
- h) comment les résultats seront communiqués.

6.3 Planification des changements

Lorsque l'organisme détermine qu'il y a besoin d'apporter des changements au système de management de l'innovation, les changements doivent être réalisés d'une façon planifiée, opportune et compréhensible, et avec l'implication des parties intéressées pertinentes.

6.4 Portefeuille d'innovations

6.4.1 Généralités

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un ou plusieurs portefeuilles d'initiatives d'innovation qui :

- a) sont alignés sur la stratégie et les objectifs d'innovation ;
- b) tiennent compte des portefeuilles d'innovations et des autres portefeuilles, suivant le cas ;
- c) comprennent des critères définis pour évaluer, améliorer et hiérarchiser le portefeuille et ses initiatives.

NOTE 1 Les portefeuilles d'innovations peuvent être établis dans le but de réaliser des synergies, y compris, par exemple, des possibilités de réutilisation et d'optimisation en ce qui concerne : les ressources, les technologies, les plateformes et les processus.

NOTE 2 Les critères du portefeuille d'innovations peuvent inclure, par exemple, un équilibre entre le risque et les bénéfices, la valeur et l'effort, les degrés de nouveauté, les types d'innovation, les horizons temporels, les différents domaines d'opportunité, les utilisateurs et les clients actuels et nouveaux, ainsi que les opportunités alignées, proches ou très éloignées des offres de base actuelles de l'organisme.

NOTE 3 L'organisme peut avoir des portefeuilles d'innovations aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

6.4.2 Performance

La performance du ou des portefeuilles d'innovations doit :

- a) faire l'objet d'un mécanisme de rapport (reporting) à la direction générale ;
- b) être communiquée au sein de l'organisme, suivant le cas ;
- c) contribuer à la mise à jour de la stratégie et des objectifs d'innovation ;
- d) être régulièrement évaluée et mise à jour, de façon adaptée.

6.5 Structures organisationnelles

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir des structures organisationnelles qui :

- a) sont adaptables et appropriées pour atteindre les résultats attendus du système de management de l'innovation ;
- b) sont alignées sur la stratégie et les objectifs d'innovation ;
- c) prennent en compte la nécessité de structures organisationnelles distinctes dédiées aux activités d'innovation, suivant le cas.

6.6 Collaboration

L'organisme doit établir une approche pour la gestion de la collaboration interne et externe qui :

- a) décrit la finalité de la collaboration, les objectifs de la collaboration et la manière de les atteindre ;
- b) est alignée sur la stratégie et les objectifs d'innovation ;
- c) tient compte des compétences et des ressources existantes ;
- d) prend en compte les enjeux liés à la propriété intellectuelle ;
- e) tient compte de l'importance du respect, de l'ouverture d'esprit et de la confiance entre les parties ;
- f) est communiquée et comprise au sein de l'organisme, suivant le cas.

NOTE 1 Une approche peut comprendre, par exemple, une description de la pertinence stratégique et du domaine d'application de la collaboration, l'identification et la sélection des partenaires, les enjeux liés à la propriété intellectuelle, ainsi que la mise en œuvre et la communication des activités de collaboration.

NOTE 2 La collaboration peut favoriser des activités d'innovation telles que l'identification des besoins, des attentes et des exigences, le partage des insights, des opportunités, des compétences et des ressources, y compris les connaissances, et l'accès aux marchés, aux réseaux de valeur, aux actifs intellectuels, aux infrastructures et aux écosystèmes.

7 Support

7.1 Ressources

7.1.1 Généralités

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, à la mise en œuvre, au maintien et à l'amélioration continue du système de management de l'innovation.

L'organisme doit considérer :

- a) l'affectation de ressources cohérentes avec la stratégie et les objectifs d'innovation ;
- b) une approche flexible et adaptable pour la fourniture des ressources ;
- c) les capacités et les contraintes des ressources internes existantes ;
- d) les ressources qui doivent être obtenues auprès de fournisseurs externes ou par le biais d'une collaboration ;
- e) l'allocation de ressources pour le renforcement durable des capacités d'innovation ;
- f) la nécessité de sécuriser et de protéger les ressources pour les activités d'innovation en les différenciant de celles des autres activités.

7.1.2 Personnel

L'organisme doit déterminer et mettre à disposition les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de management de l'innovation, et considérer :

- a) le développement et la gestion des ressources humaines en ce qui concerne les activités d'innovation ;
- b) la nécessité de mesures incitatives, y compris de mesures non financières et de reconnaissance ;
- c) la diversité des individus, des équipes et des points de vue contribuant aux activités d'innovation ;
- d) l'identification et la protection des innovateurs, le cas échéant, compte tenu du risque potentiellement plus élevé des activités d'innovation pour une carrière ;
- e) l'établissement des conditions générales pour la propriété des idées et la propriété intellectuelle.

7.1.3 Temps

L'organisme doit permettre, allouer et protéger le temps des individus pour les activités d'innovation et de formation.

7.1.4 Finances

L'organisme doit déterminer et mettre à disposition les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre efficace du système de management de l'innovation, et considérer :

- a) les opportunités financières et les risques associés aux activités d'innovation, y compris les conséquences de l'absence d'innovation ;
- b) l'établissement de principes et de critères de financement pour les activités d'innovation et les portefeuilles d'innovations ;
- c) l'allocation et la protection des ressources financières dédiées aux activités d'innovation ;
- d) une approche de financement flexible et adaptable qui couvre les activités d'innovation planifiées et non planifiées.

NOTE Les principes et critères de financement peuvent, par exemple, être l'équilibre de financement entre différents horizons temporels, différents niveaux de risque et types d'innovations, et des sources de financement internes et externes.

7.1.5 Infrastructure

L'organisme doit déterminer, fournir et maintenir l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre efficace du système de management de l'innovation, et envisager :

- a) la nécessité de séparer ou de partager l'infrastructure ;
- b) l'évaluation régulière des progrès dans le domaine des infrastructures, comprenant les évolutions technologiques.

NOTE : L'infrastructure peut être physique ou virtuelle, interne ou externe, et être obtenue, par exemple, par externalisation et partenariat.

7.1.6 Connaissances

L'organisme doit établir une approche pour la gestion des connaissances nécessaires à la mise en œuvre efficace du système de management de l'innovation, et considérer :

- a) l'identification, le recueil et la protection des connaissances pertinentes, qu'elles soient externes ou internes, tacites ou explicites ;
- b) l'exploitation de connaissances acquises dans le cadre des activités d'innovation passées et actuelles, résultant de succès comme d'échecs ;
- c) l'analyse et le partage systématique des informations ;

- d) l'acquisition de connaissances dans de nouveaux domaines pertinents pour les activités d'innovation actuelles et futures ;
- e) la recherche de connaissances auprès de sources multiples et variées ;
- f) l'accès à des connaissances et leur réutilisation ;
- g) le niveau et les moyens de confidentialité.

7.1.7 Propriété intellectuelle

L'organisme doit établir une approche pour la gestion de la propriété intellectuelle nécessaire à la mise en œuvre efficace du système de management de l'innovation, et considérer :

- a) la surveillance et l'analyse de la propriété intellectuelle dans le domaine public qui est pertinente pour l'organisme afin de s'assurer de la liberté d'exploitation et d'éviter les potentielles violations de droit ;
- b) les actifs intellectuels à protéger ;
- c) le maintien d'un inventaire de la propriété intellectuelle et l'examen périodique de sa valeur ;
- d) sa divulgation au sein de l'organisme.

NOTE L'approche de la gestion de la propriété intellectuelle peut consister, par exemple, à préciser comment créer de la valeur à partir de la propriété intellectuelle, à sensibiliser, à former, à garantir l'accès et à gérer les violations de droit.

7.1.8 Outils et méthodes

L'organisme doit déterminer, fournir et maintenir les outils et méthodes nécessaires à la mise en œuvre efficace du système de management de l'innovation, et envisager :

- a) une combinaison d'outils et de méthodes appropriés pour soutenir différents types d'innovations et d'activités d'innovation ;
- b) la sensibilisation et la mise à disposition des outils et méthodes dans l'ensemble de l'organisme ;
- c) la formation aux outils et méthodes disponibles ;
- d) la mise à jour des outils et des méthodes.

NOTE Les outils et méthodes peuvent inclure, par exemple, l'analyse rétrospective, la recherche ethnographique, la planification de scénarios, la prospective, le brainstorming, l'intelligence stratégique, le Design Thinking, la méthodes TRIZ, les roadmaps, les enquêtes clients et les outils d'élaboration de business modèles.

7.2 Compétences

L'organisme doit :

- a) déterminer les compétences nécessaires à la mise en œuvre efficace du système de management de l'innovation de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui influe sur ses performances d'innovation ;
- b) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriées ;
- c) envisager d'établir un inventaire des compétences actuelles de l'organisme et identifier les carences des individus et des équipes ;
- d) le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions.

Des informations documentées appropriées doivent être disponibles comme preuve de ces compétences.

NOTE Les actions envisageables peuvent inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel actuellement en activité ou le recrutement, direct ou en sous-traitance, de personnes ou d'organismes compétents.

7.3 Prise de conscience et implication

L'organisme doit s'assurer que toutes les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme sont conscientes :

- a) des besoins des utilisateurs, des clients et des autres parties intéressées ;
- b) de l'intention, de la politique, de la stratégie et des objectifs d'innovation ;
- c) du sens de l'innovation et de l'importance des activités d'innovation pour l'organisme ;
- d) de leur contribution à l'efficacité du système de management de l'innovation, y compris des effets bénéfiques d'une amélioration des performances d'innovation ;
- e) des répercussions d'un non-respect des exigences du système de management de l'innovation ;
- f) de la disponibilité d'un support pour les activités d'innovation.

L'organisme doit veiller à l'implication des personnes qui participent aux activités d'innovation.

7.4 Communication

L'organisme doit déterminer quelles communications internes et externes sont pertinentes pour le système de management de l'innovation, y compris :

- a) pourquoi communiquer ;
- b) sur quoi communiquer ;
- c) quand communiquer ;
- d) avec qui communiquer ;
- e) comment communiquer ;
- f) qui communique ;
- g) le suivi de l'implication et de la compréhension.

7.5 Informations documentées

7.5.1 Généralités

Le système de management de l'innovation de l'organisme doit inclure :

- a) les informations documentées requises par le présent document ;
- b) les informations documentées que l'organisme a déterminées comme nécessaires à l'efficacité du système de management de l'innovation.

NOTE L'étendue des informations documentées d'un système de management de l'innovation peut différer selon l'organisme en fonction de :

- 1) la taille et la maturité de l'organisme et de ses types d'activité, processus, produits et services ;
- 2) la complexité des processus et de leurs interactions ;
- 3) la compétence des personnes.

7.5.2 Cr éation et mise à jour des informations documentées

Lors de la cr éation et de la mise à jour des informations documentées, l'organisme doit s'assurer que :

- a) l'identification et la description des informations documentées (leur titre, date, version, auteur, num éro de r éférence par exemple) ;
 - b) leur format (langue, version logicielle, graphiques, par exemple) et support (papier, électronique, par exemple) ;
 - c) la revue effectuée pour en d éterminer la pertinence et l'adéquation et leur approbation ;
- sont appropriés.

7.5.3 Maîtrise des informations documentées

Les informations documentées exigées par le syst ème de management de l'innovation et par le pr ésent document doivent être maîtrisées pour s'assurer :

- a) qu'elles sont disponibles et propres aux usages, là où et quand c'est nécessaire ;
- b) qu'elles sont convenablement protégées (par exemple, contre toute perte de confidentialité, utilisation inappropriée ou perte d'intégrité).

Pour maîtriser les informations documentées, l'organisme doit mener à bien les activités suivantes, quand elles sont applicables :

1. distribution, accès, niveau de confidentialité, r écupération et utilisation ;
2. stockage et pr éservation, y compris pr éservation de la lisibilité ;
3. maîtrise des changements (par exemple : maîtrise des versions) ;
4. conservation et élimination.

Les informations documentées d'origine externe que l'organisme a d éterminées comme nécessaires à la conception, à la planification et au fonctionnement du syst ème de management de l'innovation doivent être identifiées comme approprié, et maîtrisées.

NOTE L'accès à ces informations peut impliquer une d écision conduisant à autoriser à consulter les informations documentées, uniquement ; ou à autoriser et conférer l'autorité à la fois de consulter et de modifier les informations documentées.

8 Fonctionnement

8.1 Planification et maîtrise opérationnelles

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les initiatives d'innovation, les processus d'innovation et, le cas échéant, les portefeuilles d'innovations, nécessaires pour examiner la perspective d'opportunités d'innovation et pour satisfaire aux exigences et réaliser les actions d éterminées dans l'Article 6, en :

- a) établissant des critères pour ces initiatives d'innovation, processus d'innovation et portefeuilles d'innovation ;
- b) mettant en œuvre la maîtrise de ces initiatives d'innovation, processus d'innovation et portefeuilles d'innovations conformément aux critères.

Les informations documentées doivent être disponibles dans la mesure nécessaire comme gage de confiance que les initiatives d'innovation, processus d'innovation et portefeuilles d'innovations ont été suivis comme prévu.

L'organisme doit maîtriser les changements planifiés, passer en revue les conséquences des changements inattendus et, si nécessaire, mener des actions pour empêcher ou limiter tout effet négatif.

L'organisme doit s'assurer que les processus, produits ou services fournis en externe et toutes initiatives d'innovation collaborative pertinents pour le système de management de l'innovation sont maîtrisés.

NOTE La planification opérationnelle des activités d'innovation peut nécessiter d'adopter une approche adaptée pour le suivi, notamment en ce qui concerne les activités de création et d'expérimentation, en laissant un degré de liberté et de flexibilité élevé pour gérer l'incertitude. Cette approche, qui combine des processus séquentiels et non séquentiels, peut être volontairement différente des autres pratiques de suivi établies au sein l'organisme.

8.2 Initiatives d'innovation

L'organisme doit gérer chaque initiative d'innovation et considérer ce qui suit :

- a) établir et, le cas échéant, passer en revue le domaine d'application, les objectifs et les résultats escomptés de l'initiative ;
- b) l'aligner sur la stratégie d'innovation, les objectifs d'innovation et les portefeuilles d'innovations ;
- c) déterminer les indicateurs et la manière de les appliquer pour évaluer les critères établis ;
- d) établir des processus décisionnels et attribuer les rôles, responsabilités et autorités ;
- e) garantir les compétences nécessaires ;
- f) allouer les ressources et les effectifs nécessaires ;
- g) établir une collaboration interne et externe ;
- h) mettre en œuvre les processus d'innovation appropriés ;
- i) les enjeux liés à la propriété intellectuelle ;
- j) les exigences légales, réglementaires et autres exigences applicables ;
- k) recueillir et utiliser en permanence les enseignements et les connaissances tirés des succès et des échecs.

NOTE Une initiative d'innovation peut être mise en œuvre en utilisant une seule approche ou une combinaison d'approches, par exemple sous la forme d'une initiative interne, externe ou collaborative, dans un cadre temporaire ou permanent, et peut recourir à l'externalisation, à l'acquisition ou à la renonciation.

8.3 Processus d'innovation

8.3.1 Généralités

L'organisme doit définir des processus d'innovation flexibles et adaptables qui :

- a) sont adaptés à l'initiative d'innovation donnée ;
- b) prennent en compte les cinq processus génériques d'innovation non linéaires décrits dans le présent document ;
- c) visent à réduire les incertitudes et à accroître la faisabilité de l'initiative d'innovation ;
- d) comprennent des points décisionnels, le cas échéant, pour répéter les processus précédents, passer aux processus suivants ou interrompre l'initiative d'innovation ;
- e) utilisent d'autres processus pertinents de l'organisme et s'y associent, suivant le cas ;
- f) sont continuellement révisés et reconfigurés, si nécessaire ;
- g) tiennent compte de l'intégration des initiatives d'innovation au sein d'un portefeuille.

NOTE Les processus d'innovation peuvent être itératifs et non séquentiels et former différentes configurations, en fonction des types d'innovations et des circonstances de l'initiative d'innovation.

8.3.2 Identifier les opportunités

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir des processus pour identifier les opportunités, en envisageant ce qui suit :

- a) le domaine d'application, les objectifs, les résultats attendus et inattendus de l'initiative d'innovation ;
- b) l'acquisition, l'analyse et le partage d'insights dans les domaines de connaissances internes et externes pertinents, y compris d'insights sur les besoins et attentes déclarés et non déclarés des utilisateurs, des clients et d'autres parties intéressées ;
- c) l'identification, la définition et la hiérarchisation des opportunités de création de valeur sur la base d'insights.

NOTE Ces activités peuvent donner lieu :

- i. à une compréhension du potentiel de création de valeur ;
- ii. à l'identification, la définition et la hiérarchisation d'opportunités, de domaines d'opportunité ou d'énoncés de problèmes.

8.3.3 Créeer des concepts

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir des processus pour créer des concepts, en considérant ce qui suit :

- a) les opportunités identifiées en tant qu'éléments d'entrée ;
- b) la génération, l'analyse, l'évaluation et la sélection d'idées de concepts, sur la base de critères établis ;
- c) le développement et la description de concepts pour des solutions potentielles et des propositions de création de valeur pour les utilisateurs, les clients, les partenaires et d'autres parties intéressées.

NOTE Ces activités peuvent donner lieu :

- i. à la compréhension des incertitudes ou postulats critiques pour chaque concept à valider ;
- ii. à la définition de concepts priorisés avec une meilleure certitude de leur capacité de création de valeur, de leur faisabilité, de leurs besoins en ressources et de leur acceptabilité sur le marché.

8.3.4 Valider les concepts

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir des processus pour valider des concepts, en envisageant ce qui suit :

- a) les concepts créés en tant qu'éléments d'entrée ;
- b) l'identification, la hiérarchisation et le test des incertitudes critiques liées au concept afin d'acquérir de nouvelles connaissances et de réduire l'incertitude ;
- c) l'ajustement, l'amélioration ou l'abandon du concept sur la base des enseignements tirés, du retour d'expérience et des nouvelles connaissances ;
- d) l'évaluation de la faisabilité du concept ;
- e) une nouvelle validation des concepts en réduisant les incertitudes restantes, si nécessaire.

NOTE 1 L'incertitude peut être liée, par exemple, à l'interaction avec les utilisateurs, les clients, les partenaires ou d'autres parties intéressées, aux supports, aux ressources, à la technologie, à la propriété intellectuelle, au marketing, au délai de mise sur le marché, aux menaces concurrentielles, aux aspects financiers et juridiques, aux structures organisationnelles et aux compétences.

NOTE 2 Les activités peuvent donner lieu à des concepts validés avec des niveaux d'incertitude acceptables qui peuvent être développés en solutions.

NOTE 3 Comprendre la priorité du concept validé au sein du ou des portefeuilles.

8.3.5 Développement de solutions

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir des processus pour développer des solutions, en considérant :

- a) les concepts validés en tant qu'éléments d'entrée ;
- b) le développement du concept, y compris de son modèle de création de valeur, pour en faire une solution opérationnelle ;
- c) l'identification et la prise en compte des incertitudes et des risques liés au déploiement ;
- d) les implications en termes de propriété intellectuelle, y compris le besoin de prévenir les violations de droit et d'en assurer la protection, suivant le cas ;
- e) la préparation des capacités de déploiement nécessaires.

NOTE 1 Les incertitudes et les risques liés au déploiement peuvent concerner l'acceptation par les utilisateurs, le marketing, la production, l'approvisionnement, les partenaires, les écosystèmes, la durabilité, la scalabilité, le cycle budgétaire et le calendrier.

NOTE 2 Les activités peuvent donner lieu à des solutions développées, incluant également des modèles de création de valeur, qui peuvent être déployées.

8.3.6 Déploiement de solutions

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir des processus pour déployer des solutions, en considérant :

- a) les solutions développées en tant qu'éléments d'entrée ;
- b) des plans d'adaptation à la demande, de scalabilité ;
- c) la fourniture de la solution, y compris sa promotion et son support, auprès des parties intéressées ;
- d) la surveillance, l'analyse et l'évaluation de l'adoption et de l'impact de la solution en matière de création de valeur ;
- e) les implications pour la propriété intellectuelle et le portefeuille ;
- f) l'acquisition, à la suite du déploiement, de nouvelles connaissances afin d'améliorer les solutions et d'identifier de nouvelles opportunités.

NOTE Ces activités peuvent donner lieu :

- i. à la création d'une valeur financière ou non financière du fait des solutions déployées ; et
- ii. à de nouvelles connaissances et opportunités.

9 Évaluation des performances

9.1 Surveillance, mesurage, analyse et évaluation

9.1.1 Généralités

L'organisme doit déterminer :

- a) ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer, en tenant compte des performances d'innovation aux niveaux du système, du portefeuille et de l'initiative ;
- b) les indicateurs de performance d'innovation à utiliser ;
- c) les méthodes de surveillance, de mesurage, d'analyse et d'évaluation, suivant le cas, pour assurer la validité des résultats ;
- d) quand la surveillance et le mesurage doivent être effectués ;

- e) quand les résultats de la surveillance et du mesurage doivent être analysés et évalués ;
- f) qui sera responsable.

Des informations documentées doivent être disponibles comme preuve des résultats.

9.1.2 Analyse et évaluation

L'organisme doit analyser et évaluer les performances ainsi que l'efficacité du système de management de l'innovation.

Les résultats de l'analyse doivent être utilisés pour évaluer la création de valeur par rapport à la stratégie et aux objectifs d'innovation.

Des informations documentées doivent être disponibles comme preuve des résultats.

9.2 Audit interne

9.2.1 Généralités

L'organisme doit conduire des audits internes à intervalles planifiés pour fournir des informations déterminant si le système de management de l'innovation :

a) est conforme :

- 1) aux propres exigences de l'organisme concernant son système de management de l'innovation ;
- 2) aux exigences du présent document ;

b) est efficacement mis en œuvre et maintenu ;

c) fait face à des insuffisances qu'il est nécessaire de combler.

9.2.2 Programme d'audit interne

L'organisme doit planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un ou plusieurs programmes d'audit, couvrant notamment la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification et les comptes rendus.

Lors de l'établissement du ou des programmes d'audit internes, l'organisme doit considérer l'importance des processus et autres éléments du système de management concernés ainsi que les résultats des audits précédents.

L'organisme doit :

- a) définir les objectifs et critères d'audit et le domaine d'application de chaque audit ;
- b) sélectionner des auditeurs et conduire des audits pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit ;
- c) s'assurer qu'il est rendu compte des résultats des audits aux managers pertinents ;
- d) mettre en œuvre l'action corrective dans un délai raisonnable.

Des informations documentées doivent être disponibles comme preuve de la mise en œuvre du ou des programmes d'audit et des résultats d'audit.

9.3 Revue de direction

9.3.1 Généralités

La direction générale doit passer en revue le système de management de l'innovation de l'organisme, à intervalles planifiés, afin de s'assurer qu'il est toujours pertinent, adéquat et efficace.

9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction

La revue de direction doit inclure :

- a) l'état d'avancement des actions issues des revues de direction précédentes ;
- b) les modifications apportées aux enjeux externes et internes et les domaines d'opportunité qui concernent le système de management de l'innovation ;
- c) les modifications des besoins et attentes des parties intéressées qui concernent le système de management de l'innovation ;
- d) les informations sur les performances d'innovation, y compris les tendances concernant :
 - 1) la création de valeur ;
 - 2) le degré de réalisation des objectifs d'innovation ;
 - 3) la performance des portefeuilles d'innovations, des initiatives d'innovation et des processus d'innovation ;
 - 4) le partage des connaissances et des enseignements tirés des succès comme des échecs ;
 - 5) les non-conformités et les actions correctives ;
 - 6) la surveillance, le mesurage, l'analyse et l'évaluation des résultats ;
 - 7) les résultats des audits ;
- e) la compatibilité de l'intention, de la politique, de la stratégie et des objectifs d'innovation avec l'orientation stratégique de l'organisme ;
- f) l'adéquation du support, y compris les ressources et les compétences ;
- g) l'adéquation des indicateurs de performance d'innovation ;
- h) l'efficacité des actions mises en œuvre face aux opportunités et risques ;
- i) les opportunités d'amélioration continue.

9.3.3 Résultats de la revue de direction

Les résultats de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements à apporter au système de management de l'innovation.

Des informations documentées doivent être disponibles comme preuve des résultats des revues de direction.

10 Amélioration

10.1 Amélioration continue

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation, l'efficience et l'efficacité du système de management de l'innovation.

L'organisme doit choisir les opportunités d'amélioration et d'optimisation afin de maintenir ou de renforcer les points forts et de remédier aux points faibles et aux carences.

10.2 Non-conformité et action corrective

Lorsqu'une non-conformité se produit, l'organisme doit :

a) réagir à la non-conformité et, suivant le cas :

- 1) agir pour la maîtriser et la corriger ;
- 2) faire face aux conséquences ;

b) évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs, en :

- 1) passant en revue et analysant la non-conformité ;
 - 2) déterminant les causes de la non-conformité ;
 - 3) déterminant si des non-conformités similaires existent ou pourraient éventuellement se produire ;
- c) mettre en œuvre toute action nécessaire ;
- d) passer en revue l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre ;
- e) modifier le système de management de l'innovation, si nécessaire.

Les actions correctives doivent être adoptées en fonction des effets des non-conformités rencontrées.

Des informations documentées doivent être disponibles comme preuve :

- de la nature des non-conformités et de toute action menée en conséquence ;
- des résultats des actions correctives.

Bibliographie

- [1] ISO 56002:2019, Management de l'innovation — Système de management de l'innovation — Recommandations
- [2] ISO/TR 56003, Management de l'innovation — Outils et méthodes pour les partenariats en innovation — Lignes directrices
- [3] ISO 56004:2019, Évaluation du management de l'innovation — Lignes directrices
- [4] ISO 56005:2020, Management de l'innovation — Outils et méthodes de management de la propriété intellectuelle — Recommandations
- [5] ISO 56006:2021, Management de l'innovation — Outils et méthodes de management de l'intelligence stratégique — Recommandations
- [6] ISO 9000:2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire