

# Le management de l'innovation et évolution de l'ISO 9001

Daniele Huet-Kouo

► **To cite this version:**

Daniele Huet-Kouo. Le management de l'innovation et évolution de l'ISO 9001. QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. hal-01149785

**HAL Id: hal-01149785**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01149785>**

Submitted on 7 May 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le management de l'innovation et évolution de l'ISO 9001

L'apport de la FD X50 271

Danièle HUET-KOUO

Consultante Formatrice

ADAPTE

Vauréal - FRANCE

Daniele.huetkouo@adapte.fr

**Abstract—** Connaître les principes clés du management stratégique et opérationnel de l'innovation.

**Apport du management stratégique de l'innovation à la définition de l'orientation stratégique de l'organisme.**

**Identifier les spécificités du management de projets d'innovation<sup>1</sup> et comprendre leurs synergies avec les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015.**

**Index Terms—**Innovation – Qualité – ISO 9001:2015 – Stratégie – FD X50-2071 – projet d'innovation

## I. INTRODUCTION

Focus sur l'émergence de la notion d'innovation dans l'ISO 9001:2015 .

Face aux évolutions des systèmes de management, il est nécessaire de mettre en place des méthodes et outils pour améliorer les processus d'innovation, mettre en place un management de l'innovation efficace et ouvert et, identifier toutes les synergies entre créativité, innovation, qualité et développement durable.

Le lien est fait entre les entreprises certifiées ISO 9001 et le budget alloué à la Recherche et au Développement<sup>2</sup>. Celles-ci sont mieux disposées à l'innovation.

Un autre apport de la nouvelle norme sur l'innovation c'est l'aide à l'étude du contexte et à la définition de la stratégie exigés par la nouvelle version de l'ISO 9001<sup>3</sup>.

L'innovation étant un facteur essentiel de différenciation des entreprises, comment les aider à mettre en valeur et à promouvoir leur potentiel d'innovation ?

L'apport de la FD X50 271 dans l'adaptation des systèmes de management de la qualité existants aux nouvelles exigences de la version 2015 se fera à différents niveaux :

a) Comme nous venons de le mentionner, un apport à la définition des objectifs et de la stratégie

b) Une aide à la définition du ou des processus de création de valeur de produit ou de service

c) Contribuer à implanter une « culture de l'innovation », au sens large du terme, permettant l'introduction dans les Systèmes de Management de la gestion de la connaissance et de l'innovation participative par exemple.

## II. OBJECTIF DE LA FD X50-271

Le guide de mise en œuvre de la démarche de management de l'innovation a pour objectif de fournir à toutes les organisations, et notamment aux PME et ETI, une démarche pratico-pratique, pas à pas, afin de leur permettre de mettre en place « une culture d'innovation » et l'orientation stratégique qui en découle.

« Promouvoir dans les organisations (entreprises, centres de recherches, structures intermédiaires) une démarche systématique pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes<sup>4</sup> ».

Ce guide, en deux niveaux (stratégique et opérationnel) de 4 étapes chacun, donne une lecture structurée de la démarche de positionnement, de mise en œuvre et de réalisation par l'innovation des entreprises.

Quatre domaines d'ingénierie sont identifiés pour la mise en action du processus. Les compétences correspondantes, assurent la responsabilité des actions décrites dans chaque étapes.

Le croisement des étapes avec les domaines est décliné sous forme de « fiches de bonnes pratiques », constituant une véritable « boîte à outils » de management de l'innovation.

Ces fiches de description des activités à mettre en œuvre expliquent le pourquoi, le comment, le avec qui et le avec quoi, donnant ainsi la bonne pratique pour chaque activité à réaliser.

<sup>1</sup> Selon le Manuel d'Oslo 3<sup>ème</sup> édition (2005)

<sup>2</sup> « Qualité & Innovation : deux composantes indissociable pour la compétitivité » Chaire performance des organisations.

<sup>3</sup> Selon ISO/DIS 9001 2014

<sup>4</sup> FD X50-271

### III. LES 4 DOMAINES D'INGENIERIE DE L'INNOVATION

Le management stratégique et opérationnel de l'innovation, tel que présenté dans le guide, repose sur 4 grands domaines à mettre en œuvre et à coordonner pour assurer la complétude de son management pour les organismes (entreprises, recherche, ...).

Ces domaines représentent les compétences clés nécessaires. Ils seront représentés par la fonction ou les fonctions de l'entreprise qui auront ce rôle dans l'organisation ou seront recherchés à l'extérieur. Les 4 domaines permettent une lecture et une analyse de l'entreprise dans son contexte en prenant la mesure des risques et opportunités qui peuvent se présenter.

- Le **Marketing** en ce qui concerne l'apport de la connaissance des besoins ainsi que la connaissance de la maturité du marché en regard de l'innovation, les axes de perspectives exploitables. Et le **Commercial** pour le retour terrain et clients, les opportunités de niche à explorer, par exemple.
  - La **Technologie** : c'est l'apport en expertise et en méthodologie d'innovation. Le recensement des savoir-faire, de la maîtrise des techniques et méthodes que possède l'entreprise. Cette identification, son évaluation et sa valorisation seront des éléments facilitant la gestion de la connaissance demandée à l'article 7.1.6 de l'ISO 9001.
- La gestion des connaissances, valorise l'humain dans les organisations et initie l'entreprise à la gestion des actifs immatériels qui tend à être pris en compte, de plus en plus, dans la valorisation des entreprises.

- Le **Juridique**, le **normatif** et le **financier**. Ils sont les protections, les guides et le moteur de la stratégie de management du portefeuille d'innovation.
  - Le juridique pour le suivi de la propriété intellectuelle et la recherche d'antériorité. La fonction sera aussi solliciter pour les risques, opportunités et veille réglementaire et législative.
  - Le normatif, garant de la conformité aux différentes exigences du processus d'innovation, à la formalisation et la prise en compte du retour d'expérience, à la veille normative.
  - Le financier pour la mise en adéquation des stratégies possibles avec les disponibilités financières de l'entreprise.

- Le **Pilotage** et l'**organisation**. Ils seront les opérationnels nécessaires à la gestion des portefeuilles d'innovation et des projets d'innovation. Les axes d'innovation seront définis, quantifiés et priorisés. Les projets innovants seront managés et conduits à bonne fin pour la mise en réalisation de l'innovation. Les ressources et compétences nécessaires seront identifiées et mises à disposition des besoins des projets.

Il est entendu que toutes ces fonctions peuvent ne pas être présentes dans l'entreprise. Il sera alors important que l'entreprise puisse palier par de l'externalisation et/ou de l'accompagnement.

Pour la construction de son Plan Stratégique l'entreprise doit pouvoir prendre en compte et s'appuyer sur l'analyse et les préconisations de ces domaines.

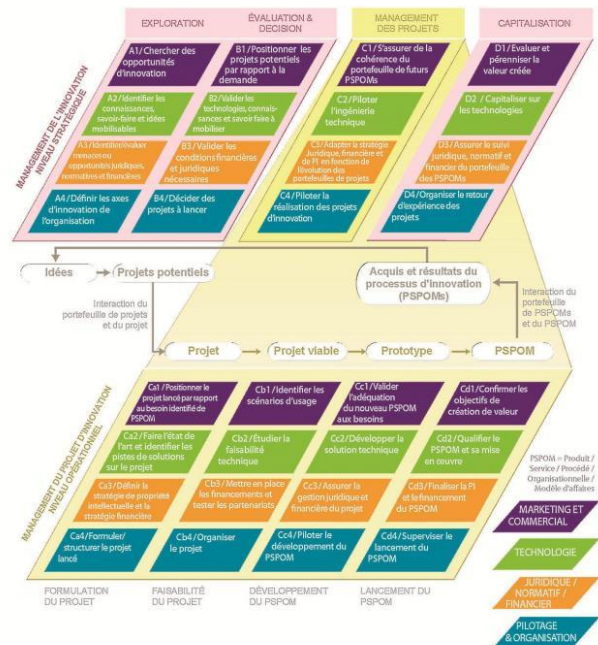


Schéma Général

### IV. LES DEUX ASPECTS DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

De la stratégie de l'entreprise à l'ouverture d'un projet d'innovation, c'est tout un processus qui est à mettre en œuvre.

L'accompagnement, permis par le guide, se fait, pas à pas, au travers des 4 étapes du processus stratégique de management de l'innovation pour la définition et le pilotage de la stratégie. Et par les quatre autres étapes du sous-processus de management opérationnel de l'innovation pour le management de chaque projet.

Le processus de management stratégique de l'innovation, en accord avec la stratégie de l'entreprise, et le sous-processus de management opérationnel de l'innovation aboutiront au produit de l'innovation.

Cette description des deux processus permet une lecture et une mise en œuvre facilitée.

L'apport du guide permet une visualisation innovante de ces deux processus essentiels à la création de valeur de l'innovation. Toutes les fonctions de la direction de l'entreprise sont concernées, comme parties prenantes des différents domaines d'ingénierie présentés ci-dessus.

Les différentes étapes de chacun des processus et sous-processus permettent un accompagnement structuré et maîtrisé pour piloter l'idée jusqu'à sa valorisation.

Les étapes permettent les sélections des opportunités, leurs analyses de faisabilité et la priorisation.

Les étapes stratégiques sont un guide de constitution et de pilotage du portefeuille de projet innovant pour l'entreprise.

Les étapes opérationnelles, similaires aux bonnes pratiques du management de projet, donnent une méthodologie adaptée au management spécifique de ce type de projet.

## V. APPARITION DE L'INNOVATION DANS LA NORME

A ce jour, l'ISO 9001:2014 mentionne le terme «Innovation» (2 fois), ainsi que les termes « droits de propriété intellectuelle » et « rupture » [(modification radicale (par exemple rupture)]. Lorsque l'on regarde l'ISO 9000:2014 on parle d'amélioration et d'innovation (le terme « Innovation » est cité 11 fois). L'amélioration ne se fait plus en continue mais selon trois niveaux de performance (maintien, amélioration et innovation) dont celui de l'innovation vu comme une rupture. Comment les systèmes de management vont s'adapter à cette nouvelle introduction ?

Cette nouvelle intégration dans les processus et le système, comme le management des risques, vont entraîner une dynamique différente dans les systèmes de management de la qualité.

Il s'agit maintenant de manager la performance des entreprise et, pour la qualité, d'utiliser tous les leviers lui permettant l'atteinte et le maintien des objectifs.

Le guide de management de l'innovation n'est pas la seule norme permettant de gérer l'innovation dans les systèmes de management à la disposition des entreprises.

Dans la série, plusieurs autres normes, parues dans la même période, vont permettre d'autres apports, comme le Guide de mise en œuvre d'une démarche d'innovation ouverte<sup>5</sup>, l'Intégration du développement durable dans le management de l'innovation<sup>6</sup> ou le Management de la créativité<sup>7</sup>.

## VI. LA STRATEGIE

Le management stratégique de l'innovation s'intègre dans la stratégie de l'entreprise, il est déjà un des axes de cette stratégie dans bon nombre d'organismes. Avec les nouvelles exigences de la norme ISO 9001, l'étude du contexte et « des besoins et attentes des parties intéressées » incitent à généraliser cette démarche.

L'organisme devra maintenant identifier les idées, les menaces, les opportunités et définir les axes d'innovation dans sa stratégie. Prendre en compte les critères financiers, juridiques, technologiques, de connaissances pour évaluer la faisabilité des projets et décider de l'opportunité de leur lancement.

Le processus de management de la stratégie de l'innovation permet de donner une méthode structurée d'analyse du contexte

dans lequel évolue l'entreprise et d'en dégager les opportunités donnant les axes possibles de la mise en place de sa stratégie.

Le plan stratégique d'une entreprise est lié à la connaissance du marché (le contexte au sens de la norme ISO 9001) mais aussi à la volonté de l'entreprise de s'appuyer sur les opportunités d'innover pour se maintenir et conquérir les marchés.

En cela, les étapes « exploration » et « évaluation & décision » du niveau stratégique du guide FD X50 271 apportent une démarche méthodologique tout à fait intéressante.

Et, comme un des éléments d'entrée de ce processus, il sera pertinent de prendre en compte la quatrième étape « capitalisation » du niveau stratégique, qui permettra d'affiner, année après année la pertinence du plan stratégique de l'entreprise.

Le pilotage du plan stratégique, tout au long de son déploiement sera étayé par l'étape trois du processus de management stratégique, le « management des projets ».

La force de l'apport simultanée (dite Ingénierie Simultanée ou Concourante du management de projet) de toutes les fonctions dans le déroulement de la mise en place de la stratégie de l'innovation optimise le processus.

Par l'innovation des nouveaux produits ou services proposés sur les marchés, l'entreprise bâtit sa stratégie de positionnement de façon globale et structurée, par des projets précisant ses objectifs à moyen et long terme.

## VII. L'OPERATIONNEL

L'étape trois du niveau stratégique (management des projets) est l'interaction entre le processus stratégique et le processus opérationnel.

Ce niveau décrit la gestion du « portefeuille » des projets de la stratégie. Il assure la cohérence et le bon déroulement des projets en liens avec les objectifs de la stratégie.

La gestion du portefeuille de projets innovants peut comprendre:

- Le complément d'une gamme existante,
- La transposition de technologie, savoir-faire, business model, ...
- De nouveaux produits, nouvelles technologies, nouveaux services, nouvelle organisation, ...
- L'adaptation à un nouveau secteur,
- ...

Sa gestion s'effectue au plus haut niveau de l'organisation avec l'appui de l'ensemble des domaines.

Selon les sélections et les priorisations effectuées, au niveau stratégique, il sera ouvert et suivi un certain nombre de projets dans le portefeuille.

C'est au niveau stratégique que sont fait les choix et priorisations. Le déclenchement ou la clôture d'un projet.

<sup>5</sup> FD X50-272

<sup>6</sup> FD X50-273

<sup>7</sup> FD X50-274

La partie « opérationnelle », est constituée de quatre étapes de « formulation, faisabilité, développement et lancement » pour une gestion de projet adaptée à l'innovation.

Ce sous-processus du processus de management de la stratégie de l'innovation, donne au système de management de la qualité un guide méthodologique en conformité avec les référentiels.

Le sous-processus de management de projet d'innovation, offre une méthodologie structurée de management de l'innovation afin d'en assurer la faisabilité, la rentabilité et en permettre la réalisation.

Ce qui est entendu par le terme « projet d'innovation » correspond à la définition qui s'en dégage du Manuel d'Oslo car aucune norme de la série du management de l'innovation française ou européenne n'en donne de définition exacte.

Le projet d'innovation peut être bien défini et précis dans la réalisation d'un nouveau produit ou service, ou bien correspondre à des améliorations. Il sera identifié et piloté selon les bonnes pratiques du management de projet.

Le management opérationnel des projets innovants, de la formulation du projet à sa faisabilité, les étapes clés permettent de piloter le développement et le lancement du produit de l'innovation (Produit, Service, Procédé, Organisationnel, Modèle d'affaires).

Ce sous-processus complet s'intégrera dans les processus de réalisation du système de management de la qualité de l'entreprise.

Il reste en cohérence avec les processus de management de projet et de « réalisation des activités opérationnelles » comme l'exige l'article 8 de l'ISO 9001 et comme le préconise les « Lignes directrices sur le management de projet »<sup>8</sup>

## VIII. LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

Les nouvelles exigences de l'annexe SL - Appendice 2 des Directives de l'ISO<sup>9</sup> amènent les entreprises à manager leur performance et non plus seulement la qualité comme l'avait déjà amorcée la version 2008 de l'ISO 9001.

De plus le renforcement du management par processus peut amener certaines entreprises à reconsidérer complètement leur système de management pour se conformer aux nouvelles exigences.

Des processus opérationnels du système de management de la qualité de l'entreprise aux processus de création de valeur, l'entreprise devra s'attacher à l'efficacité des processus à mettre en place, parfois au-delà de l'organisation existante.

Une aide à la définition du ou des processus de création de valeur de produit ou de service pourra être donnée par les

normes que nous venons d'évoquer précédemment, comme le management de projet et le management de l'innovation.

Concernant le processus de la stratégie, l'entreprise pourra s'inspirer des activités des différentes étapes du management stratégique de l'innovation tel que : Chercher des opportunités d'innovation, Définir les axes d'innovation de l'organisation et Positionner les projets potentiels par rapport à la demande, qui structureront la compréhension du contexte et des besoins.

La structure à haut niveau (HLS<sup>10</sup>) exigée par l'ISO pour la rédaction de toutes les nouvelles Normes de Système de Management (NSM) va permettre l'intégration de ces nouvelles normes systèmes dans les systèmes de managements existants.

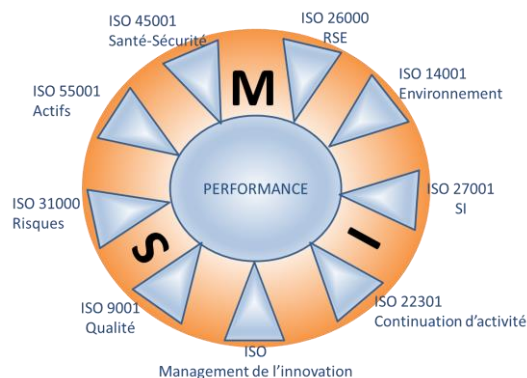
Déjà de nouvelles normes de système de management sont publiées.

- Les Systèmes d'Information ont maintenant leur norme d'exigences<sup>11</sup> relatives aux systèmes de management de la sécurité des informations (SMSI).
- Pour la gestion des actifs il existe, depuis juillet 2014, une norme de Systèmes de Management - exigences<sup>12</sup>.

Comme ces normes, le guide actuel de mise en œuvre d'une démarche de management de l'innovation<sup>13</sup>, en devenant une norme ISO va devenir aussi une Norme de Systèmes de Management prochainement.

Ce changement de statut renforce l'apport que peut avoir, dès maintenant, ce guide dans la mise à niveau des Systèmes de Management actuels.

Le management de la Performance dans les entreprises va voir se mettre en place de plus en plus de normes systèmes, donnant autonomie et responsabilité à des secteurs de l'entreprise dans la gestion de leur performance et qui interagiront entre elles pour un Système Intégré à haut niveau.



<sup>8</sup> Norme NF ISO 21500 : Octobre 2012

<sup>9</sup> Directives ISO/CEI, Partie 1 – Supplément ISO consolidé : 2012

<sup>10</sup> High Level Structure

<sup>11</sup> ISO/IEC 27001:2013 – Management de la sécurité de l'information

<sup>12</sup> ISO 55001: juillet 2014 Gestion d'actifs -- Systèmes de management

<sup>13</sup> FD X50-271

## IX. CULTURE DE L'INNOVATION

Le dernier apport du guide dans le système de management de l'entreprise sera de contribuer à implanter une « culture de l'innovation ».

Comme le montre les études faites par la Chaire Performance des Organisations de Dauphine, la certification est un levier pour l'innovation dans les entreprises.

Extraits de l'enquête :

## 2 | LA QUALITÉ STIMULE L'INNOVATION DES ENTREPRISES

### DÉCRYPTAGE

La certification ISO 9001 améliore de 27 % la part des dépenses en recherche & développement de l'entreprise, ou encore de 12 % la mise sur le marché des produits nouveaux ou améliorés.

### DÉCRYPTAGE

Les entreprises affichant un très haut niveau de qualité dépensent 63% plus dans l'innovation que celles qui ne sont pas dans cette catégorie.

L'innovation demandée dans la nouvelle version de l'ISO 9000 est un levier de la performance de l'entreprise.

Installer une culture de l'innovation sera donc un facteur de motivation (avec l'innovation participative), d'ouverture (avec l'innovation ouverte), et de performance tant des processus que de l'ensemble du système de management.

Il en découlera la gestion de ce bien immatériel pour l'entreprise qu'est la gestion de la connaissance (ou Knowledge Management) inhérente à l'innovation et qui devient une exigence de la nouvelle version de la norme.

Comment identifier la connaissance de la compétence ?

Des précisions sur le positionnement de la gestion de la connaissance dans les organisations :

- « La gestion des compétences et les méthodes associées sont antérieures au management de la connaissance. », les compétences sont associées à la fonction ou au poste, alors que la connaissance est inhérente à l'homme indépendamment de son rôle dans l'entreprise, et pour cela plus difficile à cerner.
- « Les informations dispersées entre plusieurs pôles peuvent, une fois « organisées » (c'est-à-dire partagées et utilisées, devenir des connaissances. » C'est le sens donné aux informations qui en feront de la connaissance.
- « Le management de connaissance vient souligner l'existence d'un nouveau pôle d'accumulation du capital. La connaissance participe à la valorisation d'un « capital immatériel » mis en évidence par l'écart existant entre les valeurs comptables et les valeurs boursières des sociétés cotées.<sup>14</sup> »
- La valeur des connaissances est élevée, parce que, grâce à elles, l'homme a de nouvelles idées, de nouvelles intuitions et de nouvelles interprétations, qu'il applique directement à l'utilisation des informations et à la prise de décision.

Cette exigence nouvelle est prise en compte dans le guide de management de l'innovation et permet à l'entreprise de s'approprier ce nouveau principe.

## X. CONCLUSION

L'ensemble des nouveaux Fascicules Documentaires (FD) de l'AFNOR concernant l'innovation sont des apports importants dans la mise en œuvre des nouvelles exigences de l'ISO 9001<sup>15</sup>.

Ce que nous constatons aujourd'hui c'est une plus grande convergence de différents référentiels utilisés dans les entreprises. Ces contraintes, parfois imposées, offrent aussi des lignes directrices cohérentes aidant à l'amélioration des performances des entreprises.

Les opportunités apportées par des Normes de Systèmes de Management en plus grands nombres avec la même structure, au

<sup>14</sup> Citations tirées de : « Management de la Connaissance Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance », de Michel FERRARY & Yvon PESQUEUX, Ed. Economica 2006

<sup>15</sup> Cette présentation est à considérer selon les informations disponibles actuellement sur les normes en cours.

lieu d'alourdir et figer les systèmes, vont leur donner une plus grande autonomie et flexibilité au niveau du management des processus.

Les organisations, de plus en plus complexes, devant répondre avec une meilleur réactivité seront ainsi mieux préparées avec des processus organisés en sous-systèmes et coordonnés et intégrés à haut niveau.

Ce management systémique de l'entreprise devra être porté par la vision du dirigeant, son leadership et son engagement.

FIN

- [1] PR NF EN ISO 9001 – 25/07/2014 – Systèmes de management de la qualité – Exigences.
- [2] FD X 50-271 – 04/12/2013 – Guide de mise en œuvre d'une démarche de management de l'innovation.
- [3] ISO 21500 – 10/2012- Lignes directrices sur le management de projet.

- [4] CEN/TS 16555-1 : 2013 – version française – Management de l'innovation – Partie 1 : Système de management de l'innovation.
- [5] CHAIRE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS (DAUPHINE) – Synthèse des travaux de recherche : - « partager les bienfaits de l'adoption d'une norme ISO » 11/2014, - Cahier de recherche n°1 – « Certification ISO 9000 et innovation »
- [6] Directives ISO/CEI, Partie 1 – supplément ISO consolidé – Annexe SL (normative), 2012.
- [7] PR NF EN ISO 9000 – 25/07/2014 – Systèmes de management de la qualité – Principe essentiels et vocabulaire.
- [8] « Management de la connaissance : un modèle organisationnel ? » Manuscrit auteur, publié dans « Comptabilité et Connaissances, France (2005) » par Yvon PEQUEUX (Chaire Développement des Systèmes d'organisation » C.N.A.M
- [9] Manuel d'OSLO – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation – 3<sup>ème</sup> édition (2005)