



CONFÉRENCE

# Rentabilité de l'innovation et normalisation

Cette conférence organisée par EVOLEN s'est tenue le mercredi 27 avril 2016. Elle est la 2<sup>ème</sup> conférence 2016 d'un cycle de 3 conférences annuelles sur les normes techniques.

Les deux conférenciers étaient Michel Moulinet et Isabelle Lambert.

- Michel Moulinet cumule plus de 15 ans d'expérience en stratégie et financement de l'innovation. Il a également été coordinateur d'un projet européen sur le Management de l'Innovation (de 2012 à 2015), projet ayant permis notamment de développer un modèle type d'innovation. Il coordonne aujourd'hui l'offre du cabinet Ayming (précédemment Alma Consulting Group) sur ces problématiques.

- Isabelle Lambert cumule plus de 10 ans d'expérience au sein de l'AFNOR Normalisation et pilote depuis 2009 les travaux de normalisation sur le Management de l'Innovation au niveau français. Elle est également en charge de piloter et animer les travaux au niveau ISO, la France ayant pris le pilotage du comité ISO/TC279.

## Extraits de la présentation

Les entreprises sont aujourd'hui dans une optique de développer le plus rapidement possible de nouveaux produits ou services à mettre sur le marché, dans un contexte de mondialisation et concurrence accrue. Ces éléments nécessitent d'accéder le plus rapidement possible à l'information recherchée, qu'elle soit technique, marché, réglementaire mais aussi de mettre en place l'organisation la plus adéquate en termes de gestion de l'innovation et des projets associés.

Si l'on s'intéresse à la rentabilité de l'innovation, cette dernière représente le rapport entre les revenus de la société et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir. Le levier qui générera de la performance est alors la maximisation des ressources qui permettront d'accélérer le développement du produit ou du service.

Pour y parvenir, l'entreprise doit avoir une

vision globale de son écosystème et mettre en place un pilotage et management de l'innovation aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. Toutes les fonctions doivent alors être impliquées dans cette démarche. C'est à tous ces niveaux que les ressources engagées devront être prises en compte dans la définition de la rentabilité de l'innovation.

L'amélioration de la performance et de la rentabilité en matière d'innovation est possible si elle est portée par une stratégie sur laquelle sont déployés des axes d'innovation déclinés eux-mêmes en projets d'innovation. Cette cohérence et structuration permettra de contribuer à l'efficacité et la performance d'un système de management, mais également d'assurer une meilleure gestion des coûts par rapport aux charges à engager tout en créant une véritable culture d'innovation dans l'organisation.

Cette culture peut se traduire aujourd'hui par la capacité à générer des idées et

motiver ses collaborateurs. Elle se mesure notamment au travers du niveau de satisfaction de ces derniers, de leur niveau d'engagement, de leur flexibilité mais également du flux de nouvelles idées émises.

Plus largement, le processus d'innovation englobe un certain nombre d'autres composantes telles que la propriété intellectuelle, la connaissance, le financement ou les partenariats, toutes génératrices de bénéfices potentiels pour l'organisation. Il est ici important à noter que l'organisation reste juge des axes qu'elle souhaite ou non mettre en œuvre pour renforcer la performance de son système d'innovation.

Au niveau opérationnel, il est nécessaire de prioriser ses projets, de savoir bien dépenser les fonds alloués et d'avoir la capacité de réutiliser les connaissances produites. Cela nécessite de prendre en compte les incertitudes liées à l'innovation et portant sur la technologie, le





financement, la stratégie, le réglementaire. Ceci doit s'exercer tout au long du développement du projet d'innovation. Dans sa phase amont, il est nécessaire de pouvoir fixer des indicateurs permettant de mesurer l'attractivité du marché (qualitativement ou quantitativement), les coûts et bénéfices apportés par la propriété intellectuelle mais également estimer la création de valeur qui sera engendrée que ce soit sur des aspects environnementaux, sociétaux, de qualité ou de sécurité. Ceci doit permettre de positionner les projets les uns par rapport aux autres.

Sur la partie aval, c'est le dimensionnement des investissements ou subventions obtenues qui va être un des principaux leviers de l'amélioration de la performance.

L'ensemble de ces éléments sont à prendre en compte dans une optique d'amélioration de sa performance et donc de rentabilité de son innovation.

Si l'on s'intéresse maintenant aux aspects normatifs, une commission de normalisation a été mise en place dès 2009 pour participer à l'élaboration de référentiels européens sur le management de l'innovation et ses sujets connexes, et de développer en parallèle ses propres guides franco-français. Ce savoir-faire a été porté à l'international en 2013 et fait l'objet de la mise en place d'un comité technique international, piloté par la France, en charge d'assurer le développement de référentiels sur le management de l'innovation ainsi que ses sujets connexes qui sont : sa terminologie, la gestion des partenariats et le management de la propriété intellectuelle.

Les travaux en cours fourniront l'ensemble des éléments clés à prendre en compte dans une logique de mise en place, structuration et suivi d'un système de management de l'innovation. Chaque volet apparaissant alors, comme précisé précédemment, comme un levier

### Lien vers site EVOLEN

La totalité de la présentation est accessible sur le site web d'EVOLEN via le lien :  
<http://www.evolen.org/association/eventmtasso-ficheconf.php?id=2527>

d'amélioration de la performance et intrinsèquement d'une rentabilité escomptée des actions et projets d'innovation. Peuvent notamment être cités à ce stade les aspects organisationnels, de processus, de leadership mais également de conduite des projets de la phase d'émergence à la valorisation des résultats. Cette norme en cours d'élaboration est attendue en termes de publication pour 2018.

**Michel Moulinet**  
Cabinet [Ayming](#)

Propos recueillis par  
**Gabriel Gombart**  
Comité de rédaction