

LIVRE BLANC

mai 2026

**7 thèmes à explorer pour
analyser vos capacités**

D'INNOVATION

Par ici !

Zonotope SAS

www.zonotope.fr

Céline Roskovec

croskovec@zonotope.fr

07.45.85.40.73



MODE D'EMPLOI DE CE LIVRE BLANC

1. Choisissez la thématique qui vous intéresse
2. Cliquez sur l'icône pour accéder aux 4/5 questions principales à vous poser
3. Cliquez sur le ? pour des éclairages sur le sujet

7 thématiques pour explorer votre processus d'innovation



La culture d'entreprise



La stratégie



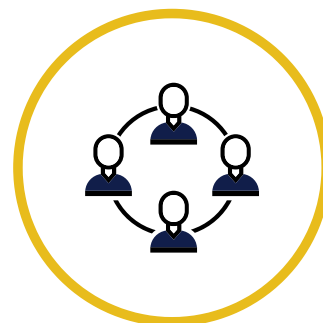
L'idéation



La décision



Les ressources



La gestion de projet



La création de valeur



Valoriser

L'existence d'un **système de valorisation** des idées constitue un premier indicateur de la culture d'innovation.

Lorsqu'une organisation encourage les propositions de ses collaborateurs, reconnaît les initiatives et facilite le partage d'idées, elle favorise l'**engagement collectif** et développe les compétences de découverte, telles que l'observation, le questionnement ou l'expérimentation.



INSTAURER UNE CULTURE D'ENTREPRISE PROPICE A L'INNOVATION

La culture d'entreprise



Avez vous un système de valorisation des idées émises par vos collaborateurs ?



Acceptez-vous l'incertitude dans les projets ?



Quelle est votre attitude face à l'erreur ?



Comment qualifieriez-vous l'agilité de votre entreprise ?

Thématiques



Profiter des erreurs

La manière dont vous considérez l'erreur apporte un éclairage sur votre maturité culturelle. Les **retours d'expérience** sont à considérer comme des leviers d'apprentissage et de progression collective. Les recherches sur les environnements créatifs soulignent l'importance d'un **climat de confiance** permettant d'expérimenter, d'itérer et d'améliorer les solutions développées.



Gérer l'incertitude

L'attitude face à l'incertitude révèle votre **capacité à explorer de nouvelles pistes** et à accepter les phases d'expérimentation inhérentes à l'innovation.

Une organisation tournée vers l'innovation développe des modes de fonctionnement qui **facilitent les tests**, les ajustements rapides et l'apprentissage progressif.



Valoriser

L'existence d'un **système de valorisation** des idées constitue un premier indicateur de la culture d'innovation.

Lorsqu'une organisation encourage les propositions de ses collaborateurs, reconnaît les initiatives et facilite le partage d'idées, elle favorise l'**engagement collectif** et développe les compétences de découverte, telles que l'observation, le questionnement ou l'expérimentation.



Etre agile

L'agilité de l'entreprise traduit sa capacité à adapter ses processus, ses modes de collaboration et ses décisions aux évolutions de son environnement.

Une entreprise agile facilite la circulation des informations, **accélère les arbitrages** et soutient des interactions fluides entre les équipes et les parties prenantes externes.



INNOVER AVEC UN CAP STRATEGIQUE

La stratégie

1

Avez-vous défini une stratégie à 3 / 5 ans ?

?

3

Avez-vous défini une instance de pilotage de votre stratégie ?

?

5

Cette stratégie est-elle pilotée par des indicateurs ?

+

2

Vos axes stratégiques sont-ils issus d'un processus de veille et de prospective ?

?

4

L'innovation fait-elle explicitement partie de votre stratégie ?

?

Thématiques

5

Indicateurs stratégiques

Un pilotage par indicateurs d'engagement et de résultats permet d'objectiver les décisions et **d'ajuster** les axes stratégiques.



1

Stratégie et Stratégie d'innovation

La définition d'une stratégie permet d'inscrire l'innovation dans une **trajectoire** cohérente et partagée. Les publications récentes sur le sujet montrent qu'une stratégie formalisée facilite la **coordination** des initiatives et renforce la capacité de l'entreprise à transformer ses ambitions en action.

4

L'innovation ne doit pas être un bonus

La place accordée explicitement à l'innovation dans la stratégie constitue un indicateur fort de maturité.

Lorsque l'innovation est **intégrée** aux orientations stratégiques, elle devient un levier de développement.



2

Veille et Prospective

L'intégration de la veille et de la prospective dans la définition des axes stratégiques vous permet d'anticiper les évolutions de votre environnement.

- La **veille** apporte une meilleure compréhension des transformations du marché, des attentes clients et des évolutions réglementaires.
- La **prospective** permet d'envisager différents scénarios d'évolution et nouvelles opportunités de développement.



3

Comité de pilotage stratégique

L'existence d'une instance de pilotage traduit le niveau de **structuration** de la gouvernance. Une gouvernance clairement identifiée facilite **l'arbitrage des priorités** et **l'alignement** des décisions avec les objectifs de l'entreprise.





L'idéation

GENERER DES IDEES PERTINENTES

1

Vos clients et fournisseurs sont-ils impliqués directement dans la création de nouveaux produits / services ?

+

3

Qui est à l'origine de vos derniers projets d'innovation ?

+

2

Réalisez-vous une veille stratégique ?

+

4

Avez-vous organisé un événement visant à générer de nouvelles idées dans les 6 derniers mois ?

+

→ Bonnes pratiques

3

Lorsque les initiatives proviennent de profils variés — collaborateurs, direction, clients, partenaires ou terrain opérationnel — cela traduit une capacité à mobiliser l'intelligence collective et à faire circuler les idées dans l'organisation.



2

La réalisation d'une veille stratégique **structurée** permet ensuite d'alimenter les réflexions sur des bases concrètes.



3

Your content is liked, but only engages if it is interactive.
Capture the attention of your audience with an interactive
photograph or illustration.



1

L'implication des clients et des fournisseurs traduit votre ouverture vers des démarches d'innovation collaborative. En associant des parties prenantes externes dès les phases de réflexion, vous enrichissez votre compréhension des usages, des attentes et des contraintes opérationnelles.



4

L'organisation d'évènements constitue un indicateur du dynamisme de la démarche d'innovation. Les ateliers créatifs, hackathons, séminaires d'idéation avec des partenaires externes stimulent la participation des équipes et créent des espaces propices à l'expérimentation.



QUELQUES PRECAUTIONS / BONNES PRATIQUES LIEES A LA PHASE D'IDEATION



Plus les profils seront variés, recrutés en interne et en externe de l'entreprise et plus les idées seront innovantes



Il est difficile d'avoir de bonnes idées de 15h12 à 15h54...

Prolongez la phase d'idéation hors des ateliers



Un animateur externe permet de ne pas censurer les idées trop tôt sur la base de préjugés ou d'échecs antérieurs



Le contexte doit être clair, pour tous, pour générer des idées exploitables.

Poser la problématique est un incontournable.



Prévoyez un retour sur les idées non retenues et un suivi des idées retenues pour éviter les frustrations.

Méthodes

- Brainstorming direct, inversé, solo, ...
- Diagramme CK
- Méthode SCAMPER
- Storyboard des parcours utilisateurs

Thématiques



La décision

SELECTIONNER LES PROJETS ADAPTES



**Avez-vous une instance
chargée de décider quels
projets lancer / arrêter ?**



**Vérifiez-vous que les
projets participent
à l'atteinte d'un objectif
stratégique ?**



**Gérez-vous des
portefeuilles projets ?**



**Avez-vous une liste
exhaustive des projets ?**

Thématiques



Classer

La gestion de portefeuilles projets apporte une **vision d'ensemble** des initiatives en cours.

Le pilotage par portefeuille facilite également les arbitrages entre les projets à court, moyen et long terme et soutient une gestion plus dynamique des priorités de l'entreprise.

La **matrice BCG** est une méthode simple pour analyser la constitution de son portefeuille projet.



Sélectionner

L'existence d'une instance chargée de décider quels projets lancer, poursuivre ou arrêter **facilite les arbitrages** entre les différentes opportunités, permet de **prioriser** les initiatives et apporte un cadre clair à la prise de décision.



Aligner

La vérification de l'alignement des projets avec les **objectifs stratégiques** permet de renforcer la cohérence de votre démarche d'innovation.

Chaque projet peut ainsi être évalué selon sa contribution aux orientations de l'entreprise, qu'il s'agisse de croissance, de différenciation, d'amélioration opérationnelle ou d'évolution de l'offre.

Cette logique de pilotage améliore votre capacité à transformer vos projets en résultats concrets.



Evaluer

Disposer d'une **liste exhaustive des projets** permet une vision consolidée des initiatives en cours et d'améliorer le suivi au travers de **l'évaluation régulière** des projets, du partage des retours d'expérience et de la prise de décision tout au long du cycle d'innovation.

Cette liste est indispensable à une bonne gestion de vos **financements externes** en innovation.



Les ressources

AFFECTER LES RESSOURCES HUMAINES, TECHNOLOGIQUES ET FINANCIERES AUX PROJETS



**Allouez-vous des ressources spécifiques et chiffrées à vos projets ?
(€ / temps alloué / collaborateurs / équipements)**



Mobilisez-vous des ressources externes à l'entreprise : financement, compétences, brevets ?



Avez-vous récemment refusé ou abandonné un projet suite à manque de ressources ?

Thématiques



Allouer

La définition de budgets dédiés, de temps alloués, de compétences mobilisées ou d'équipements disponibles permet de sécuriser l'avancement des projets et de clarifier les priorités.

Cette organisation contribue à renforcer la faisabilité des projets.



Financer

Le recours à des financements externes constitue également un levier important pour soutenir les projets d'innovation.

Les aides publiques, subventions, appels à projets ou dispositifs d'accompagnement permettent de renforcer les capacités d'investissement et d'élargir le périmètre des initiatives pouvant être développées.

A small dark circular button with a white 'X' icon, used for closing the modal.

Ecosystème

La capacité à mobiliser des ressources externes traduit votre niveau d'ouverture à votre écosystème d'innovation.

Les partenariats avec des financeurs, laboratoires, centres techniques, startups, consultants ou établissements d'enseignement permettent d'accéder à des compétences, des technologies et des expertises qui ne sont pas toujours disponibles en interne.



DEFINIR / PLANIFIER / TESTER / PILOTER

Prototype



La gestion de projet

1

Avez-vous une fiche de cadrage pour chaque projet ?

?

3

Existe-t-il une planification intégrant des validations intermédiaires ?

?

5

Gérez-vous les projets innovants comme des projets classiques ?

+

2

Nommez-vous un chef de projet, formé à ce rôle, pour chaque projet ?

?

4

Programmez-vous des revues de projet périodiques ?

?



Les prototypes

Les prototypes occupent une place importante dans les étapes de validation intermédiaires. Ils permettent de matérialiser rapidement une idée, de tester des usages, d'évaluer la compréhension des utilisateurs et de recueillir des retours concrets avant le développement final de la solution.

Un prototype n'est pas forcément physique (storyboard, technique de la boîte de cornflakes, ...).

5

Etre agile !

Les projets d'innovation présentent des niveaux d'**incertitude** élevés et l'expérimentation doit y prendre toute sa place. Leur gestion nécessite donc des approches plus adaptatives, intégrant des cycles de test, des ajustements progressifs et des interactions fréquentes avec les utilisateurs ou partenaires.

A small black circle with a white 'x' inside, located in the top right corner of the white content area.

1

Cadrage projet

La fiche de cadrage permet de structurer le projet dès le lancement. Ce document **formalise** les objectifs, les besoins identifiés, les ressources, les parties prenantes et les résultats attendus. Le cadrage contribue à **clarifier les attentes** et à aligner les équipes. Une trame A3 est un moyen simple de cadrer un projet.

4

L'innovation ne doit pas être un bonus

Les revues de projet permettent d'ajuster les objectifs à atteindre et d'évoquer les difficultés rencontrées. Ce sont des réunions de décisions pas de résolution de problème.



2

Chef de projet

Le chef de projet est l'interlocuteur de l'instance de pilotage des projets.

Il encadre l'équipe projet et doit être formé à ce rôle d'intermédiaire non hiérarchique.

Il est également responsable de la réalisation des retours d'expériences.





Validations intermédiaires

3

La planification doit intégrer des validations intermédiaires pour **sécuriser** le développement des projets notamment en facilitant l'évaluation des hypothèses et la **vérification des usages**.
Idéalement, ces validations se déroulent avec des parties prenantes externes.

LA TRAME A3 : UNE BONNE PRATIQUE DE CADRAGE ET PLANIFICATION

TITRE PROJET		STATUT			
EQUIPE	PROBLEME	PLANIFICATION			
Chef de projet Equipe projet	Quel est le problème que l'on souhaite résoudre ?	TACHE	PILOTE	PLANNING	COMMENTAIRES
SITUATION ACTUELLE		- Le planning n'est pas imposé par le chef de projet, il doit être validé par l'ensemble de l'équipe - Il doit comprendre des étapes de validation intermédiaires internes et externes à l'équipe projet - Il doit comprendre des dates de réalisation au plus tard et pas seulement des délais - Il doit être accessible à l'ensemble de l'équipe projet. Les revues de projet permettent d'arbitrer des décisions, elles n'ont pas vocation à mettre à jour un planning.			
Comment se passent les choses actuellement ? Essayez de chiffrer au maximum.					
OBJECTIFS		INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PROJET			
Pas plus de 3 objectifs à atteindre. Ce n'est pas une liste au Père Noël		KPI	MESURE	OBJECTIF	RESULTAT
LIVRABLES		COMMENTAIRES			
Les livrables conditionnent la fin du projet		- Les indicateurs de performance peuvent être qualitatifs ou quantitatifs Pensez à définir des - indicateurs intermédiaires pour ne pas attendre la fin du projet pour acter sa non performance - Aidez-vous de la phrase "Je serais satisfait du projet si...." pour aller au-delà du respect de la deadline			

CADRAGE

CREATION DE VALEUR

Thématiques



MESURER LA VALEUR CREEE PAR UN PROJET

La création de valeur

1

Réalisez-vous un retour d'expérience à la fin des projets ?

+

3

Analysez-vous les impacts environnementaux et sociaux des projets ?

+

2

Avez-vous une politique interne de propriété intellectuelle ?

+

4

L'équipe projet est-elle partie prenante de l'industrialisation et de la commercialisation du produit ou service développé ?

+

5

Les connaissances acquises sont-elles formalisées et partagées hors de l'équipe projet ?

+

Thématiques

Conclusion

3

Mesurer les effets de vos choix sur les ressources, les usages, les conditions de travail, les territoires ou encore les équilibres sociaux permet d'accroître la robustesse de vos innovation au sens que lui donne Olivier Hamant.



5

La formalisation et le partage des connaissances constituent un levier important de création de valeur. La documentation facilite la réutilisation des connaissances et les demandes de financement. Cette capitalisation contribue au développement du capital immatériel de l'entreprise.



2

L'existence d'une politique interne de propriété intellectuelle traduit ensuite votre capacité à protéger et valoriser les connaissances produites.
Elle facilite également la sensibilisation des équipes aux enjeux de confidentialité, de protection des innovations et de gestion des actifs immatériels.



3

Your content is liked, but only engages if it is interactive.
Capture the attention of your audience with an interactive
photograph or illustration.



1

Les retours d'expérience en fin des projet permettent de **capitaliser** sur le fonctionnement de l'équipe par l'identification des réussites, des difficultés rencontrées, des méthodes efficaces et des points d'amélioration pour les projets futurs.



4

L'implication de l'équipe projet dans les phases d'industrialisation et de commercialisation facilite la continuité entre la conception de la solution et sa mise sur le marché. Elle contribue également à accélérer les ajustements nécessaires lors du déploiement du produit ou du service.



EN CONCLUSION

Alors ?

Comment avez-vous répondu à ces différentes questions ?

Comprendre son processus d'innovation, c'est avant tout prendre du recul sur ses pratiques et repérer les points de blocage qui freinent le passage à l'action.

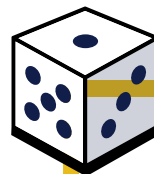
Les thématiques présentées dans ce document suivent une logique : une culture propice à l'innovation facilite l'émergence des idées, une stratégie claire oriente les décisions, des ressources adaptées sécurisent les projets et une bonne capitalisation transforme les expériences en création de valeur durable.

Chaque dimension influence les autres et participe à la cohérence globale de votre système d'innovation.

C'est précisément dans cette démarche que Zonotope vous accompagne : apporter une lecture claire de votre niveau de maturité, objectiver les pratiques existantes et vous aider à transformer l'innovation en un processus concret, piloté et créateur de valeur.



Sources



Fresque de l'innovation

Si vous souhaitez aborder le management de l'innovation de manière ludique, nous proposons l'animation d'une Fresque de l'innovation.

Il s'agit d'un **atelier collaboratif** pour sensibiliser et engager vos équipes dans la dynamique de l'innovation : comprendre les enjeux et coconstruire des pistes d'action en vous appuyant sur l'intelligence collective.

Contactez-nous !

Céline Roskovec

07 45 85 40 73

croskovec@zonotope.fr



www.zonotope.fr

Sources académiques utilisées

- Davies, M., & Buisine, S. (2017). La culture d'innovation dans les organisations françaises. *Technologie et innovation*, 2, 1-12.
- Chouteau, M., Forest, J., & Nguyen, C. (2017). Quand la culture d'innovation fait écran à la culture technique. *Technologie et innovation*, 17(2), 21-40.
- Giget, M. (2022). Stratégies d'innovation des entreprises leaders: Perspectives 2030, horizon 2050. *Futuribles*, 447(2), 35-50.
- Ahmoud-Jouini, S. B., Bloch, A., & Mignon, S. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. *Revue française de gestion*, 200, 111-126
- Morvan, A., Safin, S., Dorta, T., & Détienne, F. (2024). La contribution des usagers dans un atelier de co-idéation: une médiation sociotechnique pour l'exploration des niveaux épistémiques d'un projet. *Activités*, (21-1). Hemmonnet-Goujot,
- A., Fabbri, J., & Manceau, D. (2016). Crowdsourcing vs Design Thinking: une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation. *Décisions Marketing*, 83(3), 123-138.
- Fernandez-Walch, S., Gidel, T., & Romon, F. (2006). Le portefeuille de projets d'innovation: Objets de gestion et d'organisation. *Revue française de Gestion*, 165(6), 87-103.
- Dehouche, N. (2014). Management de portefeuilles de projets (Doctoral dissertation, Université Paris-Dauphine).
- Labrousse, G. (2021). La gestion de projets innovants. Editions Ellipses
- Guilhon, B. (2017). Les écosystèmes d'innovation et de production: apprentissages localisés et ressources communes (Vol. 1). ISTE Group.
- LeBlanc, A. B., Monteferrante, E., & Verreault, G. (2021). Écosystème de gouvernance et technologie: une source d'innovation ou de confusion?. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 23(2).
- en Mahmoud-Jouini, S., & Midler, C. (2020). Unpacking the notion of prototype archetypes in the early phase of an innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 49-71.
- Dosi, C., Mattarelli, E., & Vignoli, M. (2020). Prototypes as identity markers: The double-edged role of prototypes in multidisciplinary innovation teams. *Creativity and Innovation Management*, 29(4), 648-666.
- EZZAIDI, H., & FTOUH, E. M. (2024). Le management des connaissances au service du développement de la capacité d'innovation de l'organisation. *Revue Internationale du Chercheur*, 5(2).
- ASMI, K., & ROUGGANI, K. (2025). Mesurer l'Invisible: Approches Financières de l'Évaluation du Capital Immatériel dans l'Entreprise. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 6(3), 531-545.