

## Préface

---

### L'innovation : une nécessité si difficile, une approche en constant renouvellement

Depuis plusieurs années, l'innovation est une nécessité indiscutable, un enjeu de compétitivité à tous les niveaux, tant pour les entreprises que pour les économies nationales. Sous l'effet de la nouvelle révolution industrielle émanant du digital, de la data et de l'intelligence artificielle, mais aussi des nouvelles approches du travail, les produits et services évoluent radicalement, modifient les usages, les rapports à l'objet, les modèles économiques, les processus de vente et de fabrication.

Quelques success-stories inspirent tous les acteurs économiques : Apple, Amazon et Google bien sûr, mais aussi Airbnb, Tesla, Spotify, Ubisoft, Dyson ou encore Decathlon.

Ces histoires sont belles, mais souvent réécrites *a posteriori*. On cherche désespérément le « secret » qui explique que ces entreprises parviennent à innover de manière répétée et construisent ainsi avec brio l'économie et la compétitivité de demain. Culture d'entreprise, méthode d'innovation, équipe originale et multidisciplinaire, leader éclairé, organisation atypique, rapport au risque différent, moyens financiers colossaux (ce qui leur confère une connotation beaucoup moins romantique)...

On s'interroge sur les raisons de ces succès répétés et on se demande comment les répliquer. Les ouvrages et les travaux de recherche sont légion sur le sujet depuis 30 ans.

Les gouvernements cherchent à encourager l'innovation, qu'ils voient comme une des clés de la compétitivité et de l'emploi, mêlant allègrement encouragement à la R&D, à l'innovation et à l'entrepreneuriat, partant du principe que les uns nourrissent les autres et qu'au final leur économie en ressortira gagnante. Pourtant, au niveau européen, les résultats peinent à émerger et force est de constater que les nouveaux géants de demain sont peu européens. En revanche,

les écosystèmes semblent toujours plus porteurs aux États-Unis et en Asie.

Les entreprises, qui sont les moteurs de ce mouvement, savent qu'elles doivent innover, de plus en plus souvent et de plus en plus vite, pour rester dans la course, mais elles font face à des taux d'échec impressionnants. Plus que jamais, la phrase désespérée du dirigeant d'entreprise dessiné par Pessin est d'actualité : « J'hésite entre innover et me planter ou ne rien faire et disparaître. » Il est d'ailleurs frappant que les taux d'échec des innovations ne diminuent pas depuis 30 ans, alors que les pratiques d'innovation évoluent et que l'innovation prend de l'envergure.

C'est à ce paradoxe et à cette nécessité que cet ouvrage tente de répondre. Avec à la manœuvre une équipe pluridisciplinaire de designers et de spécialistes du management de l'innovation. Ils sont aussi à la fois consultants et enseignants, praticiens et universitaires. Une équipe mixte à l'image de ce que doit être l'innovation aujourd'hui, hybride dans son approche, ses pratiques et ses fondements conceptuels.

## **Le *proofmaking* : une logique d'apprentissage et de progrès façon « *test and learn* »**

Cet ouvrage sur le *proofmaking* présente une approche de l'innovation que j'ai eue l'occasion d'observer et qui répond parfaitement aux enjeux et difficultés du sujet :

- pratiquer l'innovation avec méthode tout en restant ouvert à l'inattendu ou, en d'autres termes, avoir le courage de l'incertitude qui est souvent à l'origine des innovations réussies ;
- rester à l'écoute des utilisateurs/usagers et revenir en permanence vers eux pour les faire réagir, surmontant ainsi le paradoxe d'étudier des marchés qui n'existent pas et d'interroger des consommateurs sur des pratiques qu'ils n'ont pas (encore) adoptées ;
- lire les signaux faibles, si faibles parfois qu'ils pourraient être invisibles ;

- expérimenter, dans une logique d'apprentissage et de progrès façon « *test and learn* » ;
- s'ancrer dans le réel avec un nombre significatif d'« histoires » racontées (les cas). Elles seront, sans aucun doute, une grande source d'enseignement pour le lecteur afin de comprendre comment, concrètement, on peut innover avec méthode tout en restant contingent, en s'adaptant aux situations et aux problématiques rencontrées.

Toutes ces caractéristiques en font un ouvrage passionnant qui permet d'entrer au cœur de l'innovation tout en renouvelant ses propres conceptions, convictions et pratiques.

Bonne lecture !

Delphine Manceau  
Professeure de management,  
spécialiste de marketing et d'innovation,  
Directrice générale de NEOMA Business School