

CHAPITRE INTRODUCTIF

Questions autour de l'innovation et de société nouvelle en *start-up*

L'innovation a, dans ce livre-ci, un but économique explicite mais, au préalable, une préparation, parfois longue, et des dépenses, toujours importantes, sont nécessaires. Le sujet est d'en présenter les impératifs, dans l'entreprise établie et de plein exercice aussi bien que dans l'entreprise nouvelle en *start-up* qui ont chacune des spécificités précises. Toutefois, le mode de management en projet et la gestion de l'incertitude qui lui est indissociablement attachée sont utiles pour les deux types d'entreprises bien que celui de l'entreprise nouvelle en *start-up* puisse s'en dispenser seulement à son début. Pour ne plus y revenir par la suite, la place de l'innovation dans l'économie générale est présentée succinctement ici, réservant à la fin du chapitre la présentation de l'organisation des thèmes de l'ouvrage.

Un auteur respecté, Lester Thurow qui fut le doyen de la faculté d'économie du Massachusetts Institute of Technology (MIT),

distinguaient, quant à lui, trois manières de faire croître la richesse d'une nation :

- a. La vente de matières premières extraites du sol (ou du sous-sol). Exemple : les pays exportateurs de pétrole.
- b. La production faite à bas coût par une main-d'œuvre peu payée.

Exemple : les pays à salaires très bas, désignés pays-atelier.

- c. L'innovation issue des recherches et du développement industriel dans les pays innovants.

Exemple : les pays ayant un niveau d'éducation élevé et qui exploitent leur recherche, désignés pays avancés.

Point n'est besoin de longs discours pour constater, d'une part, que l'industrie de production que nous connaissions est délocalisée dans des pays-atelier et qu'il ne nous reste comme moyen économique de croissance que l'innovation ainsi que ce qui n'est pas délocalisable, à savoir le service aux personnes. On situe, dès lors, l'importance de l'innovation dans la concurrence industrielle et inter-nations.

1. L'innovation éclairée par la théorie micro-économique et le management

L'innovation se définit essentiellement par deux dimensions : la nouveauté (novation) et le succès économique de cette nouveauté sur le marché. En d'autres termes, ce qui est nouveau mais qui ne rencontre pas l'assentiment du client (ni du consommateur final) est une novation, mais pas une innovation. Parlons d'abord du succès économique car il est la finalité qui consacre l'innovation. La théorie micro-économique est un bon moyen d'explication, elle prend pour postulat l'*utilité* jugée par le consommateur final et par tous les clients intermédiaires de la chaîne.

1.1 Qu'est-ce que l'utilité ?

Les premiers économistes qui ont étudié l'*utilité*, dont Jean-Baptiste Say, l'ont décrite ainsi : « J'ai appelé des *biens* toutes les choses propres à satisfaire nos besoins et je nomme *utilité* la qualité qui les y rend propres »¹. Jean-Baptiste Say prend donc comme point de départ ce que le consommateur (ou l'acheteur final) veut bien acheter et dont il retire une satisfaction.

Il ne porte aucun jugement, ni moral ni politique mais il admet aisément que la morale ou la politique puisse réprouber, voire interdire des consommations pourtant jugées *utiles* par certains. Entrent dans ces catégories, la prostitution des mineures, la détention d'armes, la drogue, etc. pourtant qui seraient jugées désirables par quelques-uns, donc rentrant dans la définition du *économiquement utile*. Plusieurs pays vont plus loin encore. Par exemple, le Canada interdit la publicité orientée vers les enfants de moins de 12 ans pour les inciter à l'achat, pensant, très logiquement, que l'enfant pourrait infléchir la décision des parents qui doivent demeurer seuls responsables. L'indépendance du jugement des parents prime sur le désir même de l'enfant.

Mais le plus fréquemment, l'*utilité* ne pose ni question morale ni question politique directement, et notre économiste écrit : « Je considère donc comme *utile* tout ce qui sert au bien-être de l'homme »². Et il spécifie bien que l'économiste prenne garde de statuer « sur des questions qui le débordent ». Ainsi, pour l'économiste, il ne peut être question d'éduquer le consommateur ou même de lui dire ce qu'il doit ou ne doit pas consommer : voilà comment les économistes croient que marchent les choses qui fondent, pour eux, le *libéralisme économique*. Nous y reviendrons.

1. Say, Jean-Baptiste, *Cours complet d'Économie Politique Pratique*, Adolphe Wahlen et Cie, Bruxelles, 1844, p. 670.

2. *Op. cit.*, p. 671.

Dit en sens inverse : « Si cette *utilité* ne paraît pas suffisante pour valoir cette dépense, on ne crée pas (le produit ou le service) ou on ne l'achète pas si quelqu'un a eu la sottise de le fabriquer » (la citation sera reproduite intégralement ci-dessous), ce qui logiquement conduit à constater que « l'*utilité* des choses est la cause du prix que nous y mettons, mais que ce prix ne saurait tomber en dessous des frais de production »³.

1.2 L'*utilité* dans l'observation des faits économiques

Revenons à ce fameux *libéralisme économique*, parce qu'il est attaqué de toutes parts, tantôt par les idéologues qui, tous, veulent transformer l'homme pour faire advenir un monde à leur manière ; tantôt par les philosophes anthropologues qui considèrent que la *techno-science*, en réduisant le bien à la recherche unique du bien-être, finit par déshumaniser l'homme. L'économiste libéral part des faits qu'il constate, et même si cette humble attitude a conduit certains à la qualifier déjà d'idéologique, il n'en reste pas moins que la production et l'échange sont de tout temps et de toutes les cultures.

Et Jean-Baptiste Say de poursuivre : « Celui qui connaît comment les faits s'enchaînent, s'il dit " faites ainsi, ne faites pas ainsi ", parle dans le sens de sa volonté ; celui que se borne à dire : " si vous faites ainsi, voilà quel sera le résultat de votre action ", ne déclare que la volonté de la nature des choses et il en a toute l'autorité »⁴. Nombreux sont ceux qui, en matière économique, ne parlent que dans « le sens de leur volonté » refusant de se soumettre ou voulant déjouer : « la volonté de la nature des choses ». Or l'homme est naturellement producteur et commerçant de sa production, fondement sur lequel repose le fait économique naturel et, semble-t-il, véritable.

3. *Op. cit.*, p. 612, deuxième colonne.

4. Say, Jean-Baptiste : *op. cit.*, p. 569.

1.3 Place de la recherche et du développement dans l'accroissement de l'*utilité*

Dans une correspondance avec Ricardo, Jean-Baptiste Say écrit dans l'une de ses lettres : « C'est toutefois un très bon signe que nous nous accordions sur l'essentiel, je veux dire sur la possibilité qu'ont les hommes de multiplier leurs richesses et leur bien-être, ainsi que sur les moyens par lesquels on peut parvenir à ce but »⁵. Certes le travail permet cela mais il ne serait qu'additif ; plus essentiel est le moyen que l'on recherche pour parvenir au multiplicatif et, mieux, à l'effet innovateur. C'est précisément là où la recherche et le développement (R&D) interviennent et que nous définirons plus exactement dans la suite de ce chapitre. Toutefois, la R&D permet de mettre au point des moyens, soit pour accroître l'*utilité* des produits, soit pour accroître la quantité de biens fabriqués sans emploi supplémentaire de ressources à due proportion. Reprenons plus en détail.

À bien y réfléchir on s'aperçoit que le produit (ou le service) comprend un ensemble d'attributs qui, chacun pris séparément, procure une partie de la satisfaction globale. Donc le produit peut être décrit comme un faisceau d'attributs qu'il est possible de comparer, attribut à attribut, à tout autre produit de la même catégorie : celui que le consommateur préférera sera celui qui aura les meilleurs attributs en nombre et en intensité.

Cette approche analytique, intuitivement facile à comprendre, a été proposée pour la première fois par Kelvin Lancaster⁶. L'économiste américain appelle celle-ci « a bundle of attributes ». La novation est donc de faire croître le nombre ou l'importance des attributs, ce qui fera préférer un produit à un concurrent et engendrera le succès

5. *Op. cit.*, p. 605.

6. Lancaster, Kelvin, « *A New Approach to the Consumer Theory* », *Journal of Political Economy*, avril 1966.

économique sur le marché. Mais une loi implicite de l'économie est que l'on ne doit pas faire croître un attribut au détriment d'un autre : les compensations ne sont pas admises, tant il est vrai que chaque attribut compte en lui-même et ne doit pas être amoindri au prétexte qu'un autre serait amélioré.

Par exemple, dans la catégorie des produits agroalimentaires, les attributs invariants d'un produit à l'autre sont : texture (et forme pour les produits solides et conditionnement pour les liquides), goût et odeur (la « flaveur ») et couleur qui, ensemble, forment les qualités organoleptiques, auxquelles s'ajoutent la commodité d'emploi, l'hygiène, le prix et les qualités nutritionnelles. De nombreuses recherches sont entreprises pour faire croître ces attributs, principalement les qualités nutritionnelles. Il est certain qu'un produit qui montrerait des qualités nutritionnelles supérieures, mais au détriment de l'une ou l'autre des qualités organoleptiques, n'aurait pas de succès. Donc, il n'y a pas de compensation (de « trade off » en anglais).

Ceci est une très forte contrainte pour la R&D, surtout si l'on pense que le prix est une variable d'*utilité* en soi. Ce qui veut dire qu'un produit alimentaire nouveau ne peut pas se vendre beaucoup plus cher que le presque équivalent présentement sur le marché. Mais ceci n'est pas toujours vrai : il est des cas où l'amélioration des critères d'*utilité* permet des prix notablement plus élevés (flaveur et commodité d'emploi dans le cas suivant) : un bon exemple est le café Nespresso dont il est superflu de vanter le succès de marketing et de remarquer, une fois de plus, que « les frais de production ne sont pas le fondement du prix. Ce fondement se trouve uniquement dans le besoin que les hommes éprouvent de faire usage du produit. Ils ne consentent à payer les peines (*the toils*) ou le prix que le produit coûte qu'en raison de l'utilité qu'il a. Si cette utilité est assez grande pour que le consommateur consente à y mettre le prix auquel il revient, on le fabrique ou bien on l'acquiert de ceux

qui l'ont fabriqué ; si son *utilité* ne paraît pas suffisante pour valoir cette dépense, on ne le crée pas, ou on ne l'achète pas si quelqu'un a eu la sottise de le fabriquer »⁷.

Ainsi, le produit qui aurait la faculté de procurer au consommateur une satisfaction non atteinte jusqu'alors par aucun autre produit pourrait être vendu à un prix élevé : par exemple, un produit pharmaceutique (dont les attributs invariants sont totalement différents de ceux des produits agroalimentaires) qui guérirait une maladie jusqu'alors incurable. Est-ce à dire que l'innovateur, qui serait offreur de pareil produit en *quasi-monopole*, pourrait imposer n'importe quel prix ? Certainement pas car il y a une limite implicite infranchissable et dans le coût de production et dans le prix de vente (*affordable product*), même si ce produit revêt une très importante *utilité*.

La perspective d'un prix trop élevé doit faire renoncer à entreprendre des recherches trop onéreuses ou seulement à entreprendre un programme de R&D trop coûteux, sans espoir suffisant de trouver de marchés assez vastes pour pouvoir l'amortir.

2. La recherche du point de vue de l'économie

Que n'a-t-on pas entendu sur les chercheurs, profession révérée en raison de quelques grands noms dont on admire souvent la contribution scientifique originale (Copernic, Pasteur, Einstein...) mais aussi tant décriée : « Des chercheurs qui cherchent, il y en a plein, mais des chercheurs qui trouvent... C'est pourtant ceux-là que l'on recherche ! »⁸. En regardant de plus près, apparaissent deux finalités

7. Say, Jean-Baptiste, *Lettre en réponse à A.M. Charles Robert PRINCEP*, *op. cit.* p. 612.

8. Le mot *trouver* valide ici le chercheur mais il ne l'exprime pas avec suffisamment de clarté. Le mot est employé dans son sens figuré de « découvrir, inventer en cherchant dans son esprit » selon Paul-Émile Littré (art. n° 9) ou bien « découvrir par un effort de l'esprit, de l'imagination » pour *Le Robert* (art. n° III) et « signifie

de la recherche, distinctes l'une de l'autre.

La première est la recherche à but purement scientifique, c'est-à-dire destinée à enrichir les connaissances de l'humanité. Ce serait la recherche fondamentale avec un grand « R », celle dont la *raison d'être* résiderait dans la publication qui la rendrait disponible pour tous. C'est la **recherche cognitive**, qui aboutit à des découvertes pour lesquelles les grands scientifiques reçoivent prix (Nobel), médailles (Fields) et distinctions.

La seconde est la recherche à but d'innovation débouchant sur l'économique. Cette recherche est désignée recherche appliquée bien que, parfois, elle puisse être aussi fondamentale que la recherche cognitive. Mais la recherche appliquée a besoin de développement (ce dernier mot sera expliqué dans le paragraphe suivant). Il serait préférable de l'appeler **recherche finalisée**, car son achèvement ne se trouve ni dans la publication, ni la distinction du chercheur lui-même mais bien dans la découverte, cause du succès économique du produit innovant, l'innovation.

La phrase écrite ci-dessus : « La recherche appliquée peut être aussi fondamentale que la recherche cognitive », pour ne pas être contestée, doit être mieux justifiée. Ici, un exemple fera mieux qu'un long discours : au tout début du XX^e siècle, un chercheur de recherche finalisée inventa le lait maternisé qui permit de sauver les enfants sans recours, obligatoire jusqu'alors, à l'allaitement maternel. Au cours d'un petit enseignement dispensé à plus de 2 000 élèves de classe terminale, la question fut posée de savoir qui en a été l'inventeur. Aucun élève n'a su répondre exactement. Certains ont nommé Pasteur, ce qui n'est pas stupide, mais ce n'est pas Pasteur. Pourtant le nom de cet inventeur a déjà été prononcé par chacun des élèves, probablement des centaines de fois. Pour mettre les élèves sur la

quelquefois inventer » selon Pierre Richelet. La découverte est de l'ordre de la connaissance pure, l'invention de la finalité pratique dans un sens moderne. Lequel est le *chercheur qui trouve, celui que l'on recherche* ?

piste, il leur a été précisé que l'inventeur était un suisse-allemand, *Henrich* était son prénom. Mais ces indications supplémentaires n'orientèrent pas davantage vers la bonne réponse. À partir de cette innovation, le chimiste Henrich Nestlé parvint à bâtir une société qui porte toujours son nom (et qui se dit toujours suisse alors qu'elle est devenue une gigantesque entreprise multinationale). Cet exemple suffit sans doute pour comprendre que la recherche finalisée n'a pas pour but la publication mais l'innovation, la découverte mais l'invention.