



Le blog d'Eric Ng Ping Cheun

Publié dans *l'express* du 1er août 2012

En avance d'une idée

Dans les années 70, le président français Valéry Giscard d'Estaing lançait ce slogan que les Mauriciens peuvent aujourd'hui reprendre à leur compte : nous n'avons pas de pétrole, mais nous avons des idées. Nous ne fabriquons pas des technologies dignes d'une *innovation-driven economy*, mais cela ne nous empêche pas d'innover. L'innovation naît d'une idée, pas nécessairement d'un progrès technique. Les acteurs de l'économie mauricienne ne discutent pas assez de l'innovation, sans doute parce qu'ils se sentent intimidés par le concept, ou bien ils en parlent trop au point d'en faire un cliché. Mais innover, c'est simplement être en avance d'une idée.

L'innovation symbolise le fondement même de l'esprit d'entreprise. Elle est un processus qui a commencé avec la division du travail il y a cinquante mille ans, et qui a évolué dans plusieurs métiers spécialisés avec l'émergence des cités. Même si le processus d'innovation montre une grande diversité, il reste conduit par les mêmes forces économiques : une nouvelle pratique (mise en application d'une idée) est introduite par des pionniers (les innovateurs), est jugée bénéfique par les autres (les suiveurs), et graduellement adoptée par la masse.

Une innovation représente donc une découverte technique qui a été acceptée par le marché. Une découverte non exploitée ne peut pas être considérée comme une innovation, mais seulement comme une invention. On a inventé la voiture 100% électrique, mais si *ABC Motors* n'arrive pas à vendre la *Nissan LEAF* sur le marché mauricien, le concessionnaire n'a rien innové.

L'innovation, c'est l'application concrète d'une nouvelle idée avec succès. Elle peut désigner un nouveau processus de commercialisation, à l'instar de la vente par courrier électronique, ou une nouvelle organisation de l'entreprise, telle une structure en réseau qui met l'accent sur le partage de l'autorité, de la responsabilité et des ressources entre les départements.

Les idées, bonnes ou mauvaises, proviennent de l'esprit d'un individu. C'est cette philosophie, qu'on appelle l'individualisme et qu'on ne doit pas confondre avec l'égoïsme, qui a soutenu la transformation de toutes les institutions sociales durant ces derniers siècles. Seulement quelques individus sont dotés de la capacité de concevoir de nouvelles idées. C'est le cas de Steve Jobs pour qui "*innovation distinguishes between a leader and a follower*".

Comme les idées doivent être acceptées par la société pour être appliquées, il revient à ceux incapables de développer de nouvelles façons de penser

d'approuver ou de désapprouver les innovations des leaders. Il arrive souvent que la masse des suiveurs et des gens routiniers rejettent de bonnes idées. Pire, s'ils souscrivent à de mauvaises idées, la faute n'incombe pas à eux seulement, mais aussi à ceux qui n'ont pas réussi à propager les bonnes idées.

Dans notre démocratie paradoxale, beaucoup de professionnels ont de bonnes idées, mais très peu osent les partager en public pour devancer demain... Notre aversion pour le risque est pathologique dans tous les secteurs d'activité et se reflète dans notre peur de l'innovation. Car, pour citer le scientifique Claude Allègre, *"l'innovation est un risque intellectuel"*.

Des occasions d'innover

Le processus d'innovation passe par trois étapes : l'émergence, l'acceptation et l'application. Appelant la première étape "les occasions d'innover", deux pionniers de la science des systèmes, James March et Herbert Simon, écrivent dans leur ouvrage phare de 1958, *Organizations*, que *"to explain the occasions of innovation is to explain why a program of action that has been regarded as satisfying certain criteria no longer does so"*. Une entreprise ne doit pas se concentrer que sur les tâches programmées. Elle doit aussi être intéressée à déterminer les circonstances qui, initialement, dirigent son attention au besoin ou à la possibilité de changer le programme d'activité courant.

De la même façon que la mauvaise monnaie chasse la bonne (la loi de Gresham), la routine chasse l'initiative au sein d'une entreprise. Si toutes les ressources sont employées à poursuivre les programmes existants, le processus d'initier ou d'improviser des projets sera lent, voire enrayé. Le seul moyen de promouvoir une culture d'innovation, c'est de créer une unité dédiée à transformer des idées en actions, suivant la devise du philosophe Henri Bergson qu'il faut *"penser en homme d'action et agir en homme de pensée"*.

Une organisation innovante est un système ouvert, une structure organique plus décentralisée que mécaniste, qui accorde toute sa place à la diversité d'opinions. Elle tend à prendre des risques, favorise des expériences, récompense les réussites, tolère l'échec et considère les erreurs comme des occasions d'apprendre. Elle évite de *"s'endormir sur le mol oreiller du profit"* (Schumpeter).

L'innovation n'est pas une démarche réservée aux services de recherche et développement. Elle se vit sur le terrain industriel, administratif ou commercial. Mais encore faut-il que nos dirigeants acceptent l'innovation et comprennent que les idées innovantes sont surprenantes, dérangementes, choquantes. Il serait bon d'introduire l'innovation dans nos cursus universitaires.

Enfin, l'innovation, pour être appliquée, nécessite financement. Vous avez un projet novateur, mais la banque le rejette, faute d'un apport de capitaux suffisant. Qui vous dit que la banque ne va pas refiler votre idée à quelqu'un qui a les ressources ? March et Simon suggèrent de passer plutôt par un *"broker"* qui apporte *"the innovative ideas of entrepreneurs to the attention of investors"*. Courtier d'innovation, un métier à être inscrit dans nos lois.

Publié dans *l'express* du 25 juillet 2012

Low income trap

Dans une récente conférence à la Résidence de France, le professeur Frédéric Cadet, recteur de l'Université de La Réunion, faisait valoir que ce qui distingue Singapour de Maurice, c'est l'accent sur l'innovation comme moteur de la croissance économique. Singapour a obtenu son indépendance trois ans plus tôt que Maurice, et les deux économies ont progressé au même rythme jusqu'au début des années 1990. Si après la courbe de croissance singapourienne a distancé la nôtre, c'est parce que la cité-Etat est devenue une *innovation-driven economy* contrairement à notre île.

Dans son édition de juin 2012, *MCB Focus* voit en Maurice une *efficiency-driven economy* et la compare avec les *innovation-driven economies* sur plusieurs critères de compétitivité. Evidemment, les résultats sont défavorables à Maurice, étant donné que la comparaison se fait entre deux niveaux de développement différents. Mais d'abord, on peut questionner la classification de Maurice parmi les *efficiency-driven economies*, vu l'extrême vulnérabilité de nos exportateurs aux variations des taux de change, la faiblesse relative de notre capital humain, l'absence de marques mauriciennes et le manque d'intérêt de nos entreprises à la recherche et développement.

Dans son ouvrage *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Michael Porter affirme qu'un pays suit trois étapes de développement économique : les pays à faibles revenus sont des *factor-driven economies*, les pays à revenus intermédiaires sont des *investment-driven economies*, et les pays à revenus élevés sont des *innovation-driven economies*. On déduit donc que Maurice, un *middle income country*, est une *investment-driven economy* où l'efficacité dans la production des biens et services est la source principale de son avantage compétitif. Ce type d'économie se concentre sur la manufacture et peut donc être affecté par des chocs spécifiques de la demande externe.

D'aucuns reprochent à nos décideurs politiques de ne pas connaître les priorités économiques. Or celles-ci dépendent du niveau de développement du pays. Si le gouvernement considère que Maurice est une *investment-driven economy*, comme le postulaient les réformes économiques initiées en 2006, alors il faudra continuer à investir massivement dans de bonnes infrastructures, à rendre l'administration publique plus propice aux affaires, à accorder de fortes incitations à l'investissement et à faciliter l'accès au financement. Tout cela contribuera à améliorer la productivité nationale.

Un pays à revenus intermédiaires doit déjà avoir réalisé de grandes avancées en termes d'infrastructures physiques et de ressources humaines. Mais il nous reste des progrès à faire dans ces deux domaines. Et puis, l'économie mauricienne présente encore des caractéristiques d'une *factor-driven economy*, celles d'un *low income country*, où le coût des intrants détermine son avantage compétitif. A ce stade de développement, les entreprises se battent sur le prix et sur le coût de la main-d'oeuvre. Elles sont très sensibles au cycle économique mondial, à la

tendance des prix internationaux et aux fluctuations des taux de change, des sujets qui animent les discussions de notre comité de politique monétaire...

Il est mentionné dans le budget national de 2012 que les réformes annoncées visent à “*avoid the middle income trap*”, à faire en sorte que Maurice devienne un *high income country*. On se demande plutôt si nous devons nous méfier du *low income trap*. A trop nous focaliser sur des problèmes dignes d'un pays à bas revenus, nous risquons de faire du surplace.

Demain l'innovation

Pour dépasser le cadre d'une *factor-driven economy*, il faut rehausser la qualité des infrastructures d'électricité, de communication et de transport, établir un bon environnement réglementaire, renforcer la politique de concurrence et abaisser les barrières commerciales. Pour ce qui est des entreprises, leur processus de production doit être plus sophistiqué, et leur stratégie commerciale plus ciblée.

Si Maurice veut progresser comme un pays à revenus intermédiaires, elle doit développer des marchés qui encouragent des financements par actions. Elle doit favoriser une demande locale qui incite à une production de qualité. Elle doit former des clusters pour amener les entreprises regroupées à plus d'efficacité. Enfin, les firmes doivent savoir utiliser les meilleures technologies disponibles et produire des biens et services de niveau mondial.

Améliorer la qualité et l'efficacité de la production ne sera pas suffisant pour que Maurice devienne un pays à hauts revenus. Nos firmes doivent aussi être capables d'innover en matière de produits et de les vendre sur le marché global. Pour y arriver, elles doivent apporter des changements organisationnels, tels un régime d'intéressement et la délégation de pouvoir.

L'avantage compétitif d'une *innovation-driven economy*, intégrée à l'économie mondiale, c'est la création d'une valeur unique. Les entreprises appliquent des stratégies uniques avec une perspective globale. Elles sont soutenues par des institutions promouvant l'innovation.

Largement dominée par le secteur des services, une *innovation-driven economy* est résiliente aux chocs exogènes. Même si Maurice a cette particularité, c'est pas demain la veille qu'elle sera une telle économie. Ses entreprises comptent encore trop sur l'aide gouvernementale pour booster leur efficacité, et elles ne peuvent pas rivaliser avec des concurrents à bas salaires.

La transition vers un nouveau palier de développement est difficile et requiert un niveau supérieur de réflexion. Celle vers l'innovation est un processus lent dans lequel c'est le gouvernement qui dépend plus du secteur privé.

Publié dans l'express du 18 juillet 2012

Le premier gaspilleur

Les rapports du Bureau national de l'Audit ne méritent pas l'excès d'indignation qu'ils suscitent chaque année. Ce n'est pas qu'il faut banaliser leurs conclusions, mais personne ne s'attend qu'elles en soient autrement. Au vu des épithètes qui jalonnent les reportages de presse – gaspillages, irrégularités, négligence, laxisme, malhonnêteté, laisser-aller, incompétence, fraudes, abus, mauvaises pratiques, impunité – on ne serait pas loin de jeter du discrédit sur les fonctionnaires. Cela ferait rougir d'orgueil le secteur privé, pour lequel les cabinets d'audit ne font pas preuve de la même transparence. Ainsi est la démocratie d'opinion : quel cadre du secteur privé voudrait se joindre au secteur public pour faire avancer le pays qu'on accuse de tous les maux ?

L'Audit n'est quand même pas une officine de l'ultra-libéralisme participant à la démonétisation de l'Etat. Même si le directeur de l'Audit prêche rigueur et vigilance accrue, il ne prône pas le grand soir des dépenses publiques, ni l'Etat minimal. Le premier gaspilleur de fonds publics n'est-il pas l'Audit lui-même dont les rapports n'ont pas de suite ? Rien ne change dans la routine des pouvoirs publics qui font de vagues promesses de redressement.

Reste que l'Audit a un rôle constitutionnel, tout à fait indispensable pour veiller à la bonne utilisation de l'argent des contribuables dans la conduite des affaires publiques. Il convient certainement de dénoncer les diverses dérives de nos administrations. Maintenant, c'est aux chefs des ministères d'y mettre frein. L'Audit agit comme un chien de garde qui aboie mais ne mord pas.

On ne peut impunément jeter l'argent des impôts par les fenêtres. Pour promouvoir le sens de la responsabilité dans le secteur public, il faut des sanctions exemplaires, comme le plaide le syndicaliste Rashid Imrith. Une simple suspension a peu d'effet sur quelqu'un qui continue de percevoir son salaire.

Après chaque publication du rapport de l'Audit, les ministères mis en cause ont le devoir moral de prendre des mesures correctives sans tarder. Pour les y inciter, on peut imaginer un système de points sur la base duquel seront déterminées en partie les allocations financières de chaque ministère dans le prochain budget national. On prendra aussi en compte les résultats et objectifs atteints dans le cadre du *Programme-Based Budgeting*.

Nos fonctionnaires doivent agir comme des gestionnaires, et non comme des administrateurs. Un administrateur tend à laisser filer les dépenses tandis qu'un gestionnaire s'interroge sur leur utilité et leur effectivité. Une bonne gestion du stock dans nos services de santé publique aurait minimisé les coûts inévitables des médicaments périmés. Mais c'est l'ensemble des dépenses publiques qui doit être repensé. Car les dépenses constituent le mode opératoire du système bureaucratique en le rendant... efficace.

Expédients bureaucratiques

L'administration publique est obligatoirement formaliste et bureaucratique. Il est vain de blâmer sa lenteur et sa rigidité, car le bureaucrate doit respecter les statuts et les règlements. Ces règles sont le seul moyen de s'assurer que l'administration n'échappe pas au contrôle de ses hauts responsables, et d'éviter ainsi la suprématie des fonctionnaires subalternes.

Il est impossible de déléguer à ces derniers le pouvoir de traiter librement avec le trésor public. Il est nécessaire de limiter leur pouvoir par des expédients bureaucratiques afin que leurs actions ne désorganisent pas l'ensemble du budget. C'est une manière de les rendre responsables envers leur supérieur.

Même la direction est obligée de se plier à un code administratif. Son travail n'est pas celui d'un entrepreneur, qui est de générer plus de revenus que le montant des dépenses, mais c'est d'avoir un rendement dans les limites de l'obéissance aux réglementations. L'administration publique n'est pas une entreprise privée qui recherche le profit. Si un surcroît de dépenses lui permet d'obtenir de meilleurs résultats, elle dépensera davantage. Elle considérera l'apparition d'un déficit comme la preuve d'un succès, et non d'un échec. Elle mettra cela sur le compte du bien-être collectif, ce que ne peut lui refuser l'autorité politique.

Voilà pourquoi les dépenses sont des traits inhérents à la bureaucratie publique. Elle se contente de dépenser, n'établissant pas de relation entre le revenu et la dépense. C'est qu'il n'y a pas de marché qui indique le prix des réalisations dues à un service public. Nous ne nions pas l'importance d'une bonne politique. Elle a sans doute de la valeur, mais elle ne peut pas être chiffrée, car il n'existe pas d'étalon pour la mesurer. Les résultats de la conduite des affaires publiques ne s'évaluent pas en termes de monnaie.

C'est donc une erreur de juger l'efficacité d'un ministère en le comparant à une entreprise privée. C'est ce que fait l'homme de la rue, parfois avec désinvolture sur les ondes des radios, puisque l'activité du secteur privé lui est plus familière. Bien sûr, il prévaut dans nos services publics, comme dans tous les pays du monde, une incurie administrative qui choque plus d'un. Mais le mal a souvent d'autres causes que l'incompétence ou la négligence coupable : il est le produit d'un milieu institutionnel qui délimite le champ d'action par des procédures.

Opposer procédures aux résultats relèverait d'un faux procès. On n'obtient des résultats qu'en suivant des procédures. Si celles-ci sont des obstacles à la concrétisation d'un projet, elles ne doivent pas exister en premier lieu. En fait, il faut alléger les procédures lourdes afin d'établir une justice procédurale. Ce à quoi devrait s'intéresser l'Audit.

Publié dans l'express du 4 juillet 2012

La vraie compétitivité

C'est un concept qui n'est pas bien compris en dépit de son importance reconnue : la compétitivité est définie comme la part du marché mondial que détient un pays pour ses produits. La compétitivité est ici un jeu à somme nulle dans la mesure où les gains d'un pays s'obtiennent aux dépens des autres. On se sert de cette vue pour justifier des politiques industrielles discriminatoires, pour restreindre les salaires et pour dévaluer la monnaie locale, tout cela visant à accroître les exportations.

Poursuivre dans cette voie serait aller contre le progrès de la nation. Le besoin d'avoir des salaires faibles révèle un manque de compétitivité. Une dévaluation monétaire est équivalente à une baisse collective des salaires, les gens devant payer plus pour les biens qu'ils achètent de l'étranger. Des exportations fondées sur de bas salaires et sur une monnaie faible n'élèvent pas le niveau de vie.

Celui-ci est déterminé par la productivité de l'économie, qui est calculée selon la valeur des biens et services produits par unité de travail, de capital et de ressources naturelles. La productivité dépend à la fois des prix que ces derniers commandent sur des marchés libres, et de l'efficience avec laquelle ils sont faits. La vraie compétitivité est mesurée dans cette optique par la productivité, et non par rapport au taux de change.

La politique monétaire n'est pas une panacée à nos problèmes de compétitivité. Ceux qui reçoivent leurs recettes d'exportation en euros souhaitent que la roupie soit liée à cette monnaie. C'est là prendre un pari à sens unique sur l'euro. Si ce dernier baisse sur le marché international, nos exportateurs perdront au change. Et puis, un ancrage de la roupie à l'euro implique que, pour éviter une surévaluation de la roupie, la productivité à Maurice devra croître au même rythme que celle de la zone euro.

La productivité permet à un pays de soutenir de meilleurs salaires, une monnaie forte et des retours sur investissement élevés, améliorant ainsi le niveau de vie. L'objectif ultime d'une économie doit être la productivité, et non l'exportation en soi. La productivité nationale augmente lorsque le pays exporte davantage des biens et services qu'il produit de manière efficiente. La productivité des industries locales aussi influence le coût de la vie. Il ne s'agit pas simplement de produire, mais d'être productif. Voilà comment Singapour devance nettement Maurice.

Trois facteurs rendent les Singapouriens très productifs : le nombre d'heures de travail, la méritocratie et l'absence de corruption. L'activité génère de l'activité et accroît la production. Un travail ne sera bien fait que par quelqu'un qui a la compétence, et non la couleur politique ou ethnique, pour cela. Et le coût de faire des affaires est moindre dans un environnement d'incorruptibilité.

Fondements microéconomiques

Afin d'accroître le potentiel de croissance économique, il n'est pas suffisant de se concentrer seulement sur les politiques macroéconomiques. C'est au niveau microéconomique qu'est créée la richesse : elle trouve sa source dans la capacité des entreprises à produire des biens et services valables en utilisant des méthodes efficaces.

L'ex-ministre des Finances Rama Sithanen appelle à une deuxième génération de réformes après celle initiée en 2006. La première, trop axée sur la macroéconomie, a porté sur la fiscalité, la dette publique, la politique monétaire, l'investissement étranger et les infrastructures physiques. Depuis, il y a eu beaucoup d'amélioration, ce dont a pris acte Moody's, mais il faut maintenant des réformes microéconomiques pour soutenir les résultats macroéconomiques.

La productivité a des fondements microéconomiques, à savoir la sophistication des stratégies et des opérations des firmes et la qualité du cadre des entreprises (les aptitudes, les informations, les fournisseurs, la concurrence). La productivité d'une nation est déterminée par la productivité des entreprises. Une économie ne peut pas être compétitive si ses entreprises ne le sont pas. Après avoir misé sur l'avantage comparatif de la main-d'oeuvre bon marché, nos firmes doivent se battre sur les avantages compétitifs des produits et des processus uniques.

Le gouvernement joue un rôle dans le développement économique en façonnant l'environnement des affaires. Les normes réglementaires, les lois de protection des consommateurs, les politiques d'approvisionnement public et l'ouverture à l'importation ont un impact sur la demande domestique. L'industrie attend des universités qu'elles forment des jeunes avec des programmes d'étude qui soient en phase avec ses besoins.

Des politiques favorables à l'investissement ne se traduiront pas en une hausse de la productivité si les entreprises n'ont pas les ressources nécessaires pour être efficaces, si elles sont à l'abri de la concurrence et si elles ne respectent pas la discipline du marché. Sans des réformes microéconomiques en matière de politique concurrentielle, de gouvernance d'entreprise et de régulation des marchés financiers, les capitaux étrangers iront dans des investissements non-productifs comme l'immobilier, et on aura un excès de capacité productive.

Il faut admettre la difficulté politique que pose le hiatus entre les réformes structurelles et le manque d'adhésion de l'opinion publique. Si les citoyens voient les monopoles perdre leur emprise, les entreprises privées s'ouvrir, et des opportunités d'entrepreneuriat augmenter, ils ne se laisseront pas entraîner par les mouvements anti-réforme, mais ils accepteront des sacrifices personnels pour affronter les défis de la compétitivité. C'est avec la volonté politique et le soutien de la population que se font les réformes.