

# Entreprendre outre-mer, la quête du sens

Par Jérôme ISAUTIER  
PDG du Groupe Isautier

À travers une brève histoire économique de La Réunion et du Groupe Isautier, nous interrogeons dans cet article les ressorts et perspectives de l'entrepreneuriat outre-mer. La situation spécifique de ces îles françaises et européennes, que ce soit sur le plan géographique ou administratif, détermine leurs contraintes et opportunités, et nécessairement leur potentiel de développement économique et humain. Que le point de vue soit de Paris ou de Saint-Denis, les perceptions, motivations et attentes relatives à la relation entre la « mère patrie » et son département ultramarin sont forcément différentes. Il est raisonnable de penser que chaque partie ambitionne la quête du mieux pour soi. La question se pose de la convergence d'intérêts et du rôle des entrepreneurs dans ces considérations macro-économiques. En écho aux questionnements de la société du moment, et si le sujet se résumait en une « quête de sens commun » ?

## 1642 – 1948 : La Réunion sert les desseins de la mère patrie

Depuis sa prise de possession au nom de la France en 1642, La Réunion a servi les ambitions mondiales de la mère patrie, qu'elles soient commerciales ou militaires.

Pour l'anecdote, sa première fonction fut de servir de prison lorsqu'en 1646 douze mutins de Fort Dauphin (Comptoir de la Compagnie des Indes à Madagascar) furent exilés sur l'île. Ils furent retrouvés en parfaite santé lorsque la France s'installa définitivement en 1663 et fit de l'île Bourbon un comptoir administré par la Compagnie Française des Indes Orientales pour le ravitaillement des bateaux de passage sur la route des épices.

Les noms de l'époque, « possession » puis « colonie », témoignent de la vision qu'avait la France de ce bout de terre perdu au milieu de l'océan Indien.

Afin de nourrir les marins, et jusqu'à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, les cultures vivrières dominent. À noter que la canne à sucre est déjà présente, mais uniquement transformée en alcool artisanal.

Peu à peu, des cultures spéculatives sont rendues obligatoires par la Compagnie des Indes afin de profiter des flux de bateaux remontant vers l'Europe. Ainsi, le café connaît ses heures de gloire vers 1750 pour approvisionner la cour du roi Louis XV.

L'essor de la canne à sucre, pour sa part, est lié à un concours de circonstances exogènes à l'île. La Révolution française de 1789 fut suivie de celle des esclaves de Saint-Domingue en 1791. L'arc antillais fût dès lors jugé comme peu sûr, et la production de sucre rapatriée en océan Indien. Les guerres entre la France

et l'Angleterre virent La Réunion passer sous pavillon britannique de 1810 à 1815, avant de revenir dans le giron de la France. Pendant cette période, les Anglais donnèrent une impulsion significative à la culture de la canne. Dès 1816 et 1817, les usines du Gol et de Bois Rouge furent créées, seules rescapées en 2023 des mouvements de concentration et des crises profondes qu'a connus la filière du fait de maladies végétales, de la découverte du sucre de betterave au début du XIX<sup>e</sup> siècle, ou plus tardivement de l'abolition de l'esclavage en 1848, même s'il fût remplacé par l'engagisme, permettant de pérenniser le modèle d'une culture de rente basée sur une main-d'œuvre soumise et peu coûteuse.

Si d'autres aventures ont été tentées, avec quelques succès, dans les périodes de crise du sucre, comme les plantes à parfum ou la vanille, la culture de la canne à sucre est restée, depuis son implantation, le pilier de l'agriculture réunionnaise ; une sorte d'icône qui façonne le paysage et la vie des Réunionnais.

Dans ce contexte où l'appel de l'exotisme était puissant, renforcé par les espoirs de meilleure fortune, des cadets de famille français ont pris la mer depuis la métropole. Ainsi, deux frères, Louis et Charles Isautier, se sont embarqués vers La Réunion pour rejoindre un oncle déjà installé. Ils fondèrent les Établissements Isautier en 1845, la plus ancienne entreprise réunionnaise encore en activité aujourd'hui. Ils y développèrent une scierie industrielle pour la réparation navale, ainsi qu'une distillerie. Cette seconde activité connut ses heures de gloire à l'aube du XIX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise récoltant de nombreuses médailles dans les concours internationaux et expositions universelles (Paris 1878, 1989, 1900, Pays-Bas 1883, Moscou 1891...), alors qu'il fallait six mois de voyage en mer entre la Réunion et l'Europe.

Ils participèrent également à l'épopée de la canne et des plantes à parfum, eurent même leur propre sucrerie, mais durent y renoncer vers 1920 sous l'effet des crises et se contenter de la culture de la canne, sur une surface de 300 ha, relativement importante à l'échelle locale.

Malgré les aléas économiques des cultures spéculatives, on peut considérer que La Réunion a retiré une certaine fierté de cette époque, mais les Réunionnais n'ont que peu profité de cette relation à sens unique. À l'aube de la Seconde Guerre mondiale, la population était dans un état sanitaire déplorable et de grande précarité.

## Le virage de la Seconde Guerre mondiale et de la décolonisation

En ces temps de guerre, les dangers de la navigation de commerce aggravent l'isolement de l'île. Les habitants abandonnent les cultures d'exportation pour se recentrer sur des cultures vivrières. La production de sucre tombe à 13 000 t en 1944, contre 110 000 t en 1940. Malgré cela, l'île connaît de graves pénuries et même une disette alimentaire ; les habitants sont dans un état sanitaire alarmant. Au sortir de la guerre, la consommation de viande est de 9 kg par an par habitant à La Réunion contre 44 kg en métropole, quatre habitants sur dix meurent de paludisme.

Dès la fin de la guerre, la décolonisation et la déconstruction des empires commencent avec leur lot de conflits plus ou moins violents concourant à l'indépendance ou à l'autonomie. Dans ce contexte, et à total contre-courant pour l'époque, les députés réunionnais obtiennent du gouvernement dès 1946 que l'île devienne un département français à part entière, en espérant que la devise « liberté, égalité, fraternité » sorte leurs concitoyens de la misère tant matérielle que sociale. C'est une première mondiale pour un territoire de faire partie d'un pays situé à plus de 10 000 km, et une nouvelle relation naît entre la France et La Réunion, d'égal à égal, sur le plan théorique tout au moins.

Pendant ce temps, le jeune Charles Isautier, resté au pays, tente de faire survivre les affaires alors que son frère aîné, Alfred, part faire la guerre. Des nombreux échanges épistolaires retrouvés, il ressort que les deux frères ont été profondément marqués par cette période de guerre qui a forgé leur destin de chefs d'entreprise. Ils auraient pu se contenter de faire fructifier les activités historiques, mais leur quête de sens, née d'avoir côtoyé cette pauvreté extrême, les a amenés sur d'autres chemins plus ambitieux. De fait, dès la fin de la guerre, l'heure est à la reconstruction en France. Les deux frères ne sont pas en reste et créent une société de construction dès 1946, portés par la confiance issue de la départementalisation. Deux secteurs prioritaires sont ciblés comme leviers d'un meilleur futur pour leur île : la santé et l'éducation. Ils bâtissent ainsi de nombreuses écoles (à Saint-Pierre, Le Tampon, trois à Saint-Denis, à Saint-Benoît, Saint-Philippe...), et agrandissent les hôpitaux de Cilaos et Saint-Louis. Ils participent également à l'adduction d'eau du Sud de La Réunion pour une meilleure hygiène.

Malgré cette énergie déployée par quelques chefs d'entreprise et la volonté des élus, les espoirs nés de la départementalisation furent globalement déçus à court terme, si ce n'est la très forte augmentation de la production de sucre, qui atteint 218 000 t en 1960. Pour le reste, la société est restée inégalitaire, malnutrie, mal soignée et illettrée, par manque de professeurs, soignants et surtout d'un projet partagé pour l'île.

## 1949-1980 : les années Debré, le fol espoir

En 1959, Michel Debré débarque à La Réunion en qualité de ministre du général de Gaulle. Il découvre une foule métisse, pauvre, mais qui crie « vive la Patrie ». Il décide de redonner à la France son rayonnement planétaire en cours de disparition, en faisant de La Réunion un exemple vivant d'une nation qui transcende la barrière des océans, des religions et des origines. Son rêve était que « des hommes, si éloignés soient-ils, puissent accepter de regarder puis marcher dans la même direction ».

Michel Debré venait de donner un sens politique à la vie des Réunionnais.

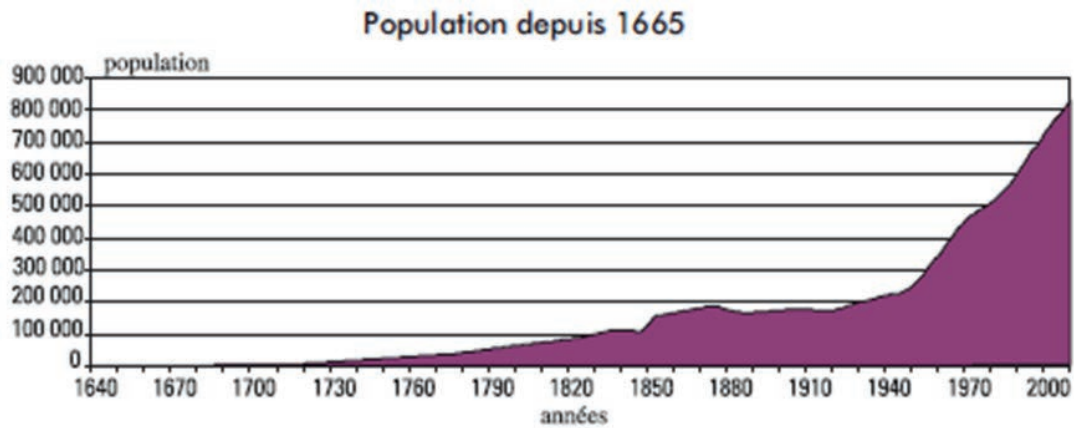
Il appliqua à son ambition des méthodes d'entrepreneur en fixant un plan triennal de modernisation, d'amélioration des équipements et d'expansion économique, le 30 juillet 1960. Son engagement politique comme député de La Réunion pendant vingt-cinq ans et ses nombreux livres sur le développement économique de l'île l'ont élevé au statut de bienfaiteur de l'île pour la grande majorité des Réunionnais.

Les ambitions politiques et économiques affichées, conjuguées à l'espoir retrouvé après la fin de la guerre, eurent un effet déterminant sur la natalité, qui explosa littéralement, alors que la mortalité était mieux maîtrisée grâce à une politique de santé volontariste (vaccination obligatoire).

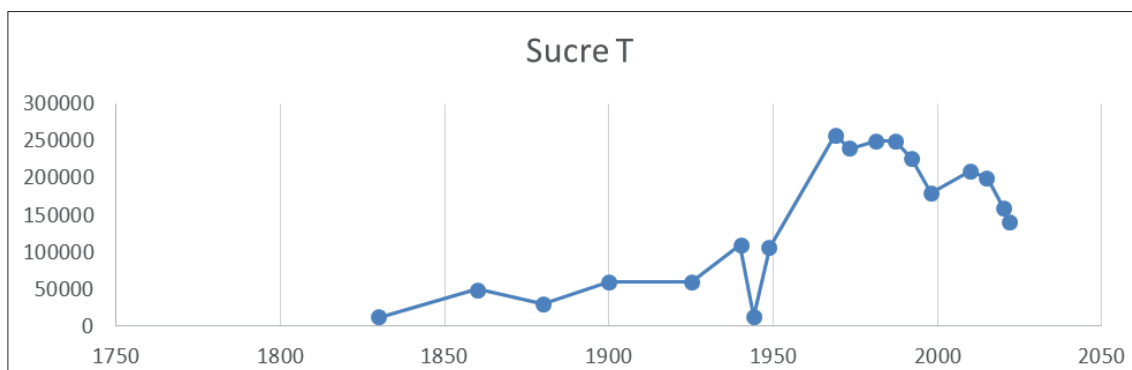
Les entrepreneurs s'attachèrent à satisfaire cette nouvelle population, décuplée par l'afflux de fonctionnaires pour faire fonctionner les dispensaires, les écoles et l'administration de façon générale. De même, de 1965 à 1985, le nombre de PMI passa de 26 à 181. L'alignement progressif des prestations sociales ainsi que celui des salaires accompagnèrent cette croissance de la demande intérieure. Un cercle vertueux était né.

Le monde agricole a également bénéficié de ces investissements, en irrigation notamment, et la canne à sucre a connu ses plus forts taux de croissance pour atteindre un pic de production en 1970 avec 260 000 t de sucre produites.

Les frères Isautier, rejoints par leur benjamin Henri, ne furent pas en reste dans cette période d'euphorie. Si Fred se consacra à la politique et Henri à l'agriculture, Charles mit en œuvre sa vision née des extrêmes privations de la population auxquelles il avait assisté. Il décida tout simplement de déterminer les besoins de la population réunionnaise et de les produire... localement ! Ainsi, les Établissements Isautier réalisant des



Sources : Archives, Insee, recensements de la population, estimations de population.



immeubles et des maisons, il lança une fabrique de meubles, puis une usine de matelas, de l'encaustique pour cirer les sols, des bougies pour l'éclairage des défavorisés, du savon et de l'eau de javel pour la désinfection...

Il s'attaqua aussi aux sujets de nutrition et développa une usine d'alimentation pour le bétail, une minoterie, une huilerie ; et participa à l'émergence de la filière lait (qui était distribué aux enfants dans les écoles pour combattre leurs carences en calcium).

Il s'intéressa enfin aux dérivés du sucre, et proposa du chocolat, des confitures, des bonbons et confiseries, des jus de fruits...

Sa logique était imparable et son énergie inépuisable, portées par le sens donné à son engagement d'entrepreneur.

### Rattrapage social, transferts et consumérisme

Malheureusement, dès le début des années 1970, un événement passé quasi inaperçu allait casser ce bel élan du développement de la production locale. Le premier container entra en darse de la Pointe des Galets en 1972. S'ensuivit le développement de la

grande distribution et surtout l'approvisionnement des centrales d'achat métropolitaines, concurrençant sévèrement les productions locales. Cette concurrence féroce s'accrut doublement en 1973 et 1976 à la suite des deux chocs pétroliers, les entreprises françaises et européennes cherchant elles-mêmes à survivre en exportant à marges très réduites.

Les Établissements Isautier, ayant fait par conviction profonde le choix de rester industriels envers et contre tout au lieu de prendre le virage de la distribution, résistèrent tant bien que mal à ce déferlement, grâce à la vente des biens immobiliers acquis pendant les années d'euphorie. Malheureusement, peu après la mort de Charles, en 1990, il fallut se rendre à l'évidence : les dettes accumulées dépassaient les actifs liquides, et les banques augmentaient la pression pour une mise en liquidation de la partie industrielle du groupe.

Pendant ce temps, le modèle s'essouffle, la croissance devient vide de sens et artificielle. Quelques familles s'enrichissent, principalement dans la distribution, et les seules perspectives d'élévation sociale rapide sont d'obtenir un mandat politique dans une collectivité. Les problématiques du territoire sont abordées sous le seul angle « social », le revenu minimum d'insertion (RMI) fait son apparition pour les plus de 25 ans, qui l'appellent « le salarié » par dérision en absence

de perspective de salaire. Même les gouvernements croient peu au développement, le RMI est remplacé par le revenu de solidarité active (RSA) abandonnant au passage le « i » de insertion.

Malgré tout, la métropole ne cesse d'augmenter ses contributions directes, qui explosent littéralement (+ 3,5 en 15 ans entre 1984 et 1999), ou indirectes via la « défiscalisation » qui permet aux contribuables métropolitains d'investir leurs impôts en outre-mer, et qui a représenté 1 milliard d'euros pour La Réunion dans les années 1990.

	1984	1989	1996	1999
Transferts en millions d'euros	900	1524	2562	3125

Sous cette pluie d'euros venus de l'Hexagone, les consommateurs eurent le sentiment d'une élévation de leur niveau de vie par la satisfaction de leurs besoins primaires : un logement, de la nourriture surabondante, des soins de qualité. Mais dans le même temps, les Réunionnais ont cruellement manqué de perspectives d'emploi, surtout les jeunes. Malgré des embauches massives dans les collectivités, dont l'utilité a pu questionner, le taux de chômage officiel à La Réunion était de 24 % en 2018 contre 9 % en métropole, le problème frappant encore plus sévèrement les jeunes avec un taux de plus de 40 % chez les moins de 30 ans. Et encore, ces chiffres n'incluent pas les demandeurs d'emploi ne correspondant pas aux critères BIT (au sens du Bureau international du travail pour une personne âgée de 15 ans ou plus, sans emploi, disponible à l'embauche dans les deux semaines, et ayant cherché activement un emploi au cours des quatre dernières semaines ou en ayant trouvé un qui commence dans moins de trois mois), phénomène appelé pudiquement « le halo » autour du chômage, et représentant environ 10 % de la population. Ainsi, en 2018, un jeune sur deux n'avait aucune perspective d'emploi.

Les chiffres des importations comparés à ceux des exportations sont également révélateurs de cette société totalement bancale dans son développement.

Comment trouver un sens à sa vie avec ce sentiment de n'être utile à la société qu'au travers de sa consommation ? Les plus anciens en viennent à regretter les anciens temps : « Nou l'été pau mais nou l'été fier » (« Nous étions pauvres mais nous étions fiers »).

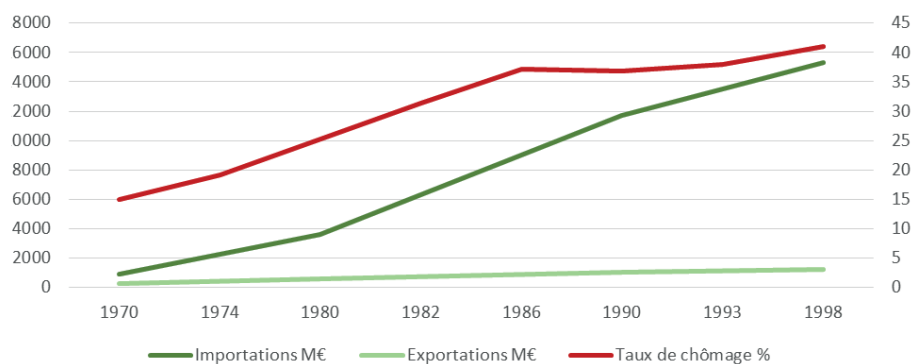
Le Groupe Isautier, pour sa part, s'est lentement redressé en abandonnant les activités déficitaires, et en se recentrant sur ses métiers historiques, le rhum, l'immobilier et l'agriculture. Le Groupe réalise aujourd'hui 40 M€ de chiffre d'affaires et emploie 106 collaborateurs (contre plus de 500 dans les années 1960). De satisfaisantes perspectives de développement existent qui permettraient de doubler le chiffre d'affaires et d'embaucher une cinquantaine de collaborateurs dans les dix ans. Mais cela est-il une ambition suffisante pour la plus ancienne entreprise de l'île encore en activité, par rapport aux problématiques de La Réunion ?

## Quelles solutions pour redonner du sens ?

### Agrandir le marché local pour développer l'industrie et l'agriculture

Certaines élites gouvernementales ont pensé avoir trouvé la solution pour redonner du sens au développement de La Réunion : le développement endogène en zone océan Indien. Certes, sur un plan relationnel pour retisser les liens multiculturels de La Réunion, cette idée est séduisante. Mais en ayant peu ou prou les mêmes productions et avec des niveaux de coûts de revient sans commune mesure du fait des salaires, comment imaginer que le flux sera dans le sens sortant pour La Réunion ? Dans le privé, le salaire moyen mensuel à l'île Maurice est de 457 euros ; il est de 152 euros à Madagascar et de 1 920 euros à La Réunion, soit un salarié réunionnais pour quatre salariés mauriciens et douze salariés malgaches.

Balance Commerciale et Chômage



La balance commerciale est bien entendu déséquilibrée avec ces pays, en défaveur de La Réunion. Les Réunionnais vont en vacances à Maurice, même ceux qui vivent des minima sociaux, et non l'inverse. Les entreprises importent des produits alimentaires de Madagascar. La seule chose qui est exportée vers la grande île est le résidu de notre société d'hyperconsommation : les voitures usagées dont nous ne voulons plus. Les PIB par habitant parlent d'eux même, en précisant que les Seychelles retirent la majorité de leur PIB de grands groupes internationaux qui dominent le tourisme et la pêche, et qu'à Maurice de puissants consortiums dominent également l'économie. Les populations sont pauvres au regard de La Réunion, et n'ont qu'un faible pouvoir d'achat.

L'idée d'agrandir le marché cible pour permettre le développement du secteur secondaire, qui lui-même peut tirer le secteur primaire, reste pertinente. Cependant, compte tenu des coûts de production susmentionnés, seuls les marchés riches peuvent être ciblés. L'Europe ressort naturellement au regard des échanges préexistants et du PIB par habitant (26 400 € en 2020). Seul inconvénient, les entreprises métropolitaines et européennes sont cent fois plus puissantes que les entreprises réunionnaises. À ce titre, l'Europe a reconnu à travers l'article 349 du TFUE (ou traité de Lisbonne) que des mesures de compensation pour rétablir l'équité concurrentielle en faveur des industries réunionnaises étaient légitimes. Ainsi, les entreprises locales sont pour la plupart exonérées de la taxe dite de l'octroi de mer, dont le taux pivot est de 17,5 % et qui frappe donc les produits importés (hors services), ce qui rétablit partiellement la concurrence par rapport à la production locale.

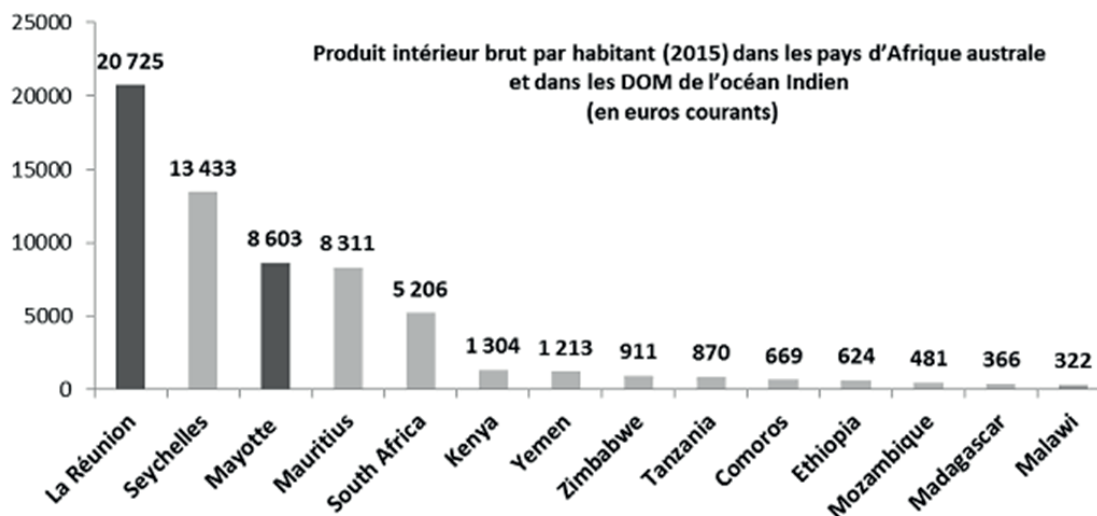
Une aide au fret existe déjà, mais en moyenne elle ne représente que 2 % de la valeur des produits exportés, bien loin des 17,5 % recherchés. Afin d'avoir un effet réel sur les exportations, l'idée serait d'utiliser l'article 349 du TFUE pour l'export. Ainsi, une subvention pourrait être mise en œuvre, de l'ordre de 20 % du chiffre d'affaires export des entreprises basées à La Réunion, mais seul

le budget de l'État français serait touché. L'autre option, plus pertinente, serait de demander à l'Europe d'exonérer de TVA les produits réunionnais entrant sur le territoire européen. Cela « aiderait » à hauteur de 21 % environ (taux moyen de TVA en Europe) les exportations réunionnaises, qui pourraient cibler un marché de 500 millions de consommateurs. Bien entendu, cette mesure nécessiterait l'accord des 27 pays membres de l'UE, ce qui peut la rendre illusoire. Une version plus réaliste serait de solliciter l'application de cette mesure sur le marché métropolitain (67 millions de consommateurs quand même), d'autant que des dispositions fiscales dérogatoires en faveur des DOM existent déjà (dérogation fiscale sur le rhum traditionnel).

Pour radicalement changer l'attractivité des outre-mer, cette mesure pourrait être couplée à une variante du « perfectionnement actif », qui permettrait aux produits importés de pays tiers à l'UE d'y entrer sans droits de douane sous réserve d'une certaine proportion d'ouvraison dans les DOM. D'aucuns pourraient craindre une « invasion » de produits asiatiques ou autres à bas coûts de main-d'œuvre, mais la seule disponibilité foncière extrêmement réduite des outre-mer permet de considérer cette crainte comme non fondée. Là encore, une expérimentation à l'échelle française permettrait de donner un souffle important à l'industrie manufacturière des outre-mer.

### La biodiversité active

Le sujet de la préservation de la biodiversité, même s'il a été brièvement supplanté par le Covid, est au cœur des enjeux planétaires. Divers accords internationaux, sous l'égide de l'ONU, ont témoigné de la volonté commune pour un développement plus durable de l'activité humaine. Ainsi, la Convention sur la diversité biologique (CDB) a été adoptée lors du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992. Signé par 168 pays, ce traité reconnaît pour la première fois au niveau du droit international que la conservation de la diversité biologique est une préoccupation commune pour l'ensemble de l'humanité, et est consubstantielle au processus de



développement. Divers accords internationaux ont suivi dont le protocole de Nagoya en 2010 ou la COP15 à Montréal en 2022. Les pays signataires ont établi d'ambitieux programmes de protection de l'environnement, dont la France avec la loi Barnier en 1995 et les successives Stratégies nationales pour la biodiversité (SNB). L'Europe, pour sa part, a affecté un budget de 5,43 milliards d'euros sur la période 2021-2027, pour l'environnement, la conservation de la nature et l'action climatique.

Sur ce sujet, La Réunion dispose d'atouts indéniables. Forte de ses 200 microclimats, l'île est l'un des 34 *hot spots* de la biodiversité mondiale, ce qui lui a valu l'inscription de ses « Pitons, cirques et remparts » au patrimoine mondial de l'UNESCO en 2010. Forte de son histoire agricole, l'île possède également une base solide de compétences, confortées par les organismes de recherche performants que sont le Centre de recherche sur la canne (ERCANE), le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) ou encore l'Association réunionnaise pour la modernisation de l'économie fruitière, légumière et horticole (ARMEFLHOR). Enfin et surtout, les outre-mer français, dont La Réunion, sont les seules terres émergées européennes dans la zone intertropicale. Dès lors, La Réunion et ses îles sœurs, fortes de leurs savoir-faire, de leurs technologies et des financements européens, pourraient être les fers de lance de la politique européenne en matière de biodiversité végétale, et devenir une banque de semences et plantules pour ramener la biodiversité dans les zones

intertropicales. Cette nouvelle politique permettrait de passer de la biodiversité passive à la biodiversité active. De surcroît, les jeunes en manque d'emploi, au-delà des emplois agricoles qualifiés pour les analyses de biotopes, pourraient être formés à la replantation, par la mise en place d'un service militaire environnemental.

Cette politique redonnerait clairement un sens au développement de La Réunion, partagé par la population à qui elle redonnerait travail et fierté.

Parallèlement, les activités du Groupe Isautier ont toujours été guidées par la quête de sens. Le pôle immobilier loge les Réunionnais et permet aux entreprises de l'île de grandir ; les rhums familiaux ont dépassé les frontières de l'île et portent les valeurs créoles de partage et de convivialité sur le continent européen ; et j'ai la conviction que notre filiale agricole est amenée à jouer un rôle encore plus ambitieux, de portée planétaire, en portant l'idée que La Réunion peut devenir la banque de semence des espèces en voie d'extinction de la zone intertropicale.

## Bibliographie

MATHIEU J.-C. (2010), *Stratégies d'une industrie réunionnaise ; les Établissements Isautier à l'échelle d'une vie : Charles Isautier (1917-1990)*, thèse de doctorat avec pour directeur Sudel FUMA, Université de La Réunion.

MAGAMOOTOO E. & MAGAMOOTOO J. (1989), *La Réunion des possibles*, Paris, Riveneuve éditions.

HO H. Q. (2001), *38 chefs d'entreprise de La Réunion témoignent*, Île de La Réunion, Azalées édition.