80 ans d'économie réunionnaise



Les voix qui ont construit l'île

Remerciements

Ce livre est le fruit d'un travail collectif, rendu possible par la mobilisation de nombreuses femmes et de nombreux hommes qui, chacun à leur manière, contribuent à écrire l'histoire économique de La Réunion.

Le MEDEF Réunion remercie l'ensemble des dirigeantes et dirigeants d'entreprise, les personnes engagées dans l'entrepreneuriat, les représentants des institutions et des associations ainsi que les personnalités du monde économique qui ont accepté de partager leur expérience et leur regard sur les transformations du territoire.

Nos remerciements vont également à Lucie Touzé, journaliste à Territoire(s) Média, Antoine Hassler, journaliste à Linfo.re, Aziz Patel, directeur de publication d'Exclusif.re, et Manuel Marchal, rédacteur en chef de Temoignages.re, pour leur contribution à la réalisation des entretiens et au recueil des témoignages qui ont nourri certains des portraits de cet ouvrage.

Merci à Maryse Doki-Thonon pour sa disponibilité et son aide précieuse dans la coordination éditoriale, ainsi qu'à Anaëlle Hoarau pour la qualité de son travail graphique, sa sensibilité et sa bonne humeur tout au long de la réalisation de cet ouvrage.

Notre reconnaissance va aussi aux Archives départementales de La Réunion et à l'Iconothèque historique de l'océan Indien, qui ont gracieusement mis à notre disposition leurs précieux fonds photographiques, contribuant à donner un visage à ces huit décennies d'histoire économique.

Les témoignages recueillis dans ce livre ne sont évidemment pas exhaustifs des personnalités qui ont contribué à bâtir l'économie de La Réunion. D'une certaine manière, cet ouvrage rend aussi hommage à toutes ces forces vives qui font de La Réunion un territoire en mouvement, résolument tourné vers l'avenir.

ÉDITION

Mouvement des Entreprises de France Réunion

18, rue Alexis de Villeneuve – 97 400 Saint-Denis
Contact : 02 62 20 01 30 / contact@medef-reunion.com
Site web : www.medef-reunion.com

DIRECTION DE LA PUBLICATION
Katy Hoarau, présidente du MEDEF Réunion

COORDINATION DE PROJET
Maryse Doki-Thonon, directrice de cabinet du MEDEF Réunion

CONCEPTION, RÉDACTION ET COORDINATION ÉDITORIALE
Olivier Pioch

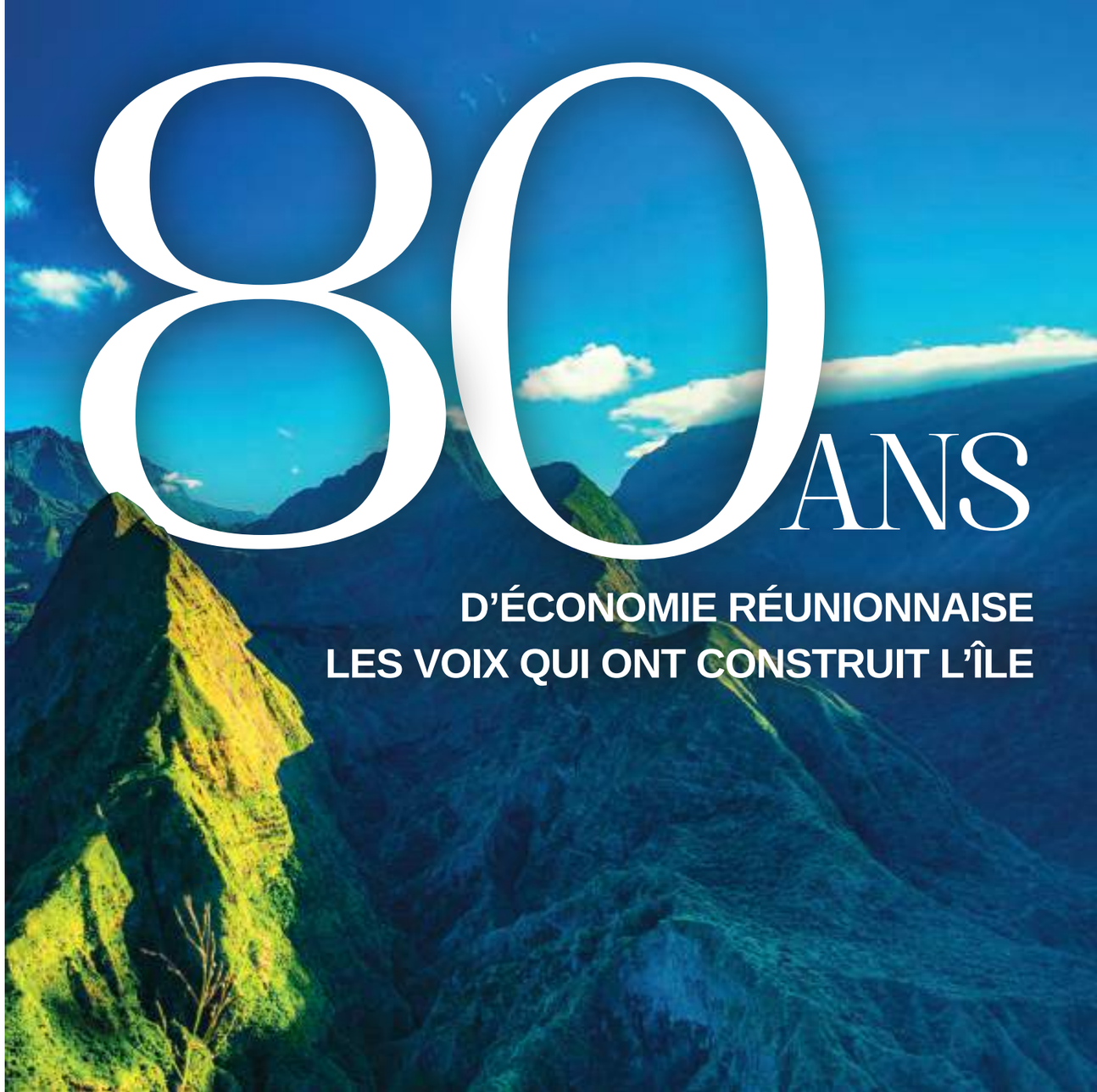
CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE
Studio ICP ROTO – studioicp@icp-roto.com
Anaëlle Hoarau – anaelle@icp-roto.com

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES
Détails en fin d'ouvrage

IMPRESSION
Imprimé à La Réunion par ICP ROTO, Le Port
Tirage : 1 000 exemplaires

DÉPÔT LÉGAL
À parution – novembre 2026 - Numéro de dépôt légal : 26.09.123P

© MEDEF Réunion, 2026
Tous droits réservés



Sommaire

PRÉFACE ……P.5
- Katy Hoarau, présidente du MEDEF Réunion

AVANT-PROPOS ……P.6

PARTIE I – LA RÉUNION ÉCONOMIQUE :

REPÈRES HISTORIQUES ……P.8

PARTIE II – 80 ANS D'ÉCONOMIE RÉUNIONNAISE
À TRAVERS CELLES ET CEUX QUI L'ONT FAITE ……P.28

Ary Yee Chong Tchi Kan ……P.30
Catherine d'Hanens ……P.34
Edmond Lauret ……P.38
Gérard Arzilli ……P.42
Gérard Rangama ……P.46
Daisy Hang-Si-Lan ……P.50
Jean Chatel ……P.54
Jean Luc Potier ……P.58
Jean Raymond Mondon ……P.62
Julie Sidiot ……P.66
Abdoul Cadjee ……P.70
Adam Ravate ……P.74
Jérôme Isautier ……P.78
Margie Sudre ……P.82
Alain Chatel ……P.86
Dominique Vienne ……P.90
Nassir Goulamaly ……P.94
Jean Brac de La Perrière ……P.98
Victorine Taïlou ……P.102
Pascal Thiaw Kine ……P.106
Philippe Labro ……P110
Shenaz Bagot ……P.114
Camille Sudre ……P.118
Régis Moreau ……P.122
Guy Dupont ……P.126
François Caillé ……P.130

PARTIE III – LIGNES DE FORCE ……P.134

PARTIE IV – REGARDS CROISÉS……P.142

Avec Marie-Rose Won Fah Hin, Valérie Filain, Karine Pothin, Aurélie Chane-To, Sarra Beldi Vencatachellum, Maïa Lainé, Anne Bialecki et Clémence Moreau.

POSTFACES……P.150
- Cyrille Melchior, président du Département de La Réunion
- Huguette Bello, présidente de la Région Réunion
- Patrice Latron, préfet de La Réunion

ANNEXES……P.154

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES……P.158

Préface

Katy Hoarau

Présidente du MEDEF Réunion



80 ans. C'est à la fois une durée courte à l'échelle de l'histoire et considérable à l'échelle d'un territoire comme La Réunion.

En 1946, notre île entrait dans un nouveau cadre institutionnel avec la départementalisation. Ce choix politique fondateur a profondément transformé la société réunionnaise, ses infrastructures, ses équilibres sociaux, mais aussi son économie.

Cet ouvrage ne prétend pas tout dire de cette histoire. Il en propose une lecture : celle de l'économie réunionnaise vue par celles et ceux qui l'ont construite, accompagnée, transformée, parfois bousculée.

Le MEDEF Réunion a souhaité porter ce projet dans un moment particulier. Non pour célébrer un bilan figé, mais pour éclairer le chemin parcouru et préparer celui qui s'ouvre devant nous. Ce livre raconte d'où nous venons. Le Livre blanc présenté dans son prolongement dessine les orientations que nous souhaitons donner à notre avenir économique.

L'économie réunionnaise s'est développée dans un contexte singulier : insularité, éloignement, contraintes logistiques, dépendance historique aux importations, mais aussi dynamisme entrepreneurial, capacité d'adaptation et engagement des acteurs économiques. Elle a appris à traverser les crises et à se réinventer. L'enjeu est désormais de passer d'une résilience éprouvée à une robustesse construite, en renforçant durablement nos capacités à anticiper, produire et agir.

Ce livre donne la parole à celles et ceux qui incarnent cette trajectoire : chefs d'entreprise, agriculteurs, industriels, commerçants, responsables associatifs et institutionnels. Leurs récits sont faits d'expériences vécues, de choix, de prises de risque, d'intuitions parfois, de convictions souvent. Ce sont ces voix qui donnent chair à l'économie.

« *Se souvenir de qui on est pour prendre le chemin où on doit aller* » : cette phrase résume notre démarche. Dans un monde en pleine transformation, connaître notre histoire doit aussi nous aider à choisir notre avenir.

À toutes celles et ceux qui ont partagé leur expérience et contribué à ce livre, j'adresse mes plus chaleureux remerciements.

Avant-propos

Pourquoi ce livre ?

Cet ouvrage est né d'un constat simple : l'histoire économique de La Réunion est encore trop souvent résumée à quelques grandes étapes institutionnelles ou à des indicateurs macroéconomiques. Or, une économie ne se conçoit pas uniquement par ses chiffres ou ses politiques publiques. Elle se comprend aussi – et peut-être avant tout ! – à travers celles et ceux qui la font vivre.

C'est cette conviction qui a guidé la construction de ce livre : donner à voir 80 ans d'économie réunionnaise à travers des voix incarnées et des parcours inspirants ; autant de trajectoires individuelles qui dessinent au fond un destin collectif.

Le choix du moment n'est pas anodin. Quatre-vingts ans de départementalisation font une date symbolique. Un marqueur, qui invite à la fois au bilan et à la projection, qui permet de mesurer le chemin parcouru et d'interroger les défis à venir.

Depuis 1946, La Réunion est passée d'une économie agricole héritée du système colonial à une société tertiarisée, ouverte, connectée, et fortement intégrée aux dynamiques nationales et européennes.

Cette transformation s'est faite avec des spécificités fortes et contrastées : insularité, dépendance aux importations et rôle-clé de la dépense publique, d'un côté ; dynamisme démographique, génie entrepreneurial et capacité de résilience, de l'autre.

De fait, si la départementalisation a marqué l'entrée de La Réunion dans un cadre institutionnel et économique commun à la République, elle n'a pas pour autant produit un modèle figé. Elle a ouvert au contraire un processus long de transformation : par la modernisation des infrastructures, le développement des services publics, l'élévation du niveau de vie, la recomposition du tissu économique.

Aujourd'hui, les résultats sont visibles. Les conditions de vie se sont immensément améliorées. Les infrastructures ont été très largement développées. L'économie s'est diversifiée. Le niveau de formation a fortement progressé.

Il reste pourtant des défis structurels, quasi-systémiques : la forte dépendance aux importations, un chômage encore trop élevé, des fragilités productives, des tensions sur le foncier, des ressources exploitables mais compliquées à exploiter.

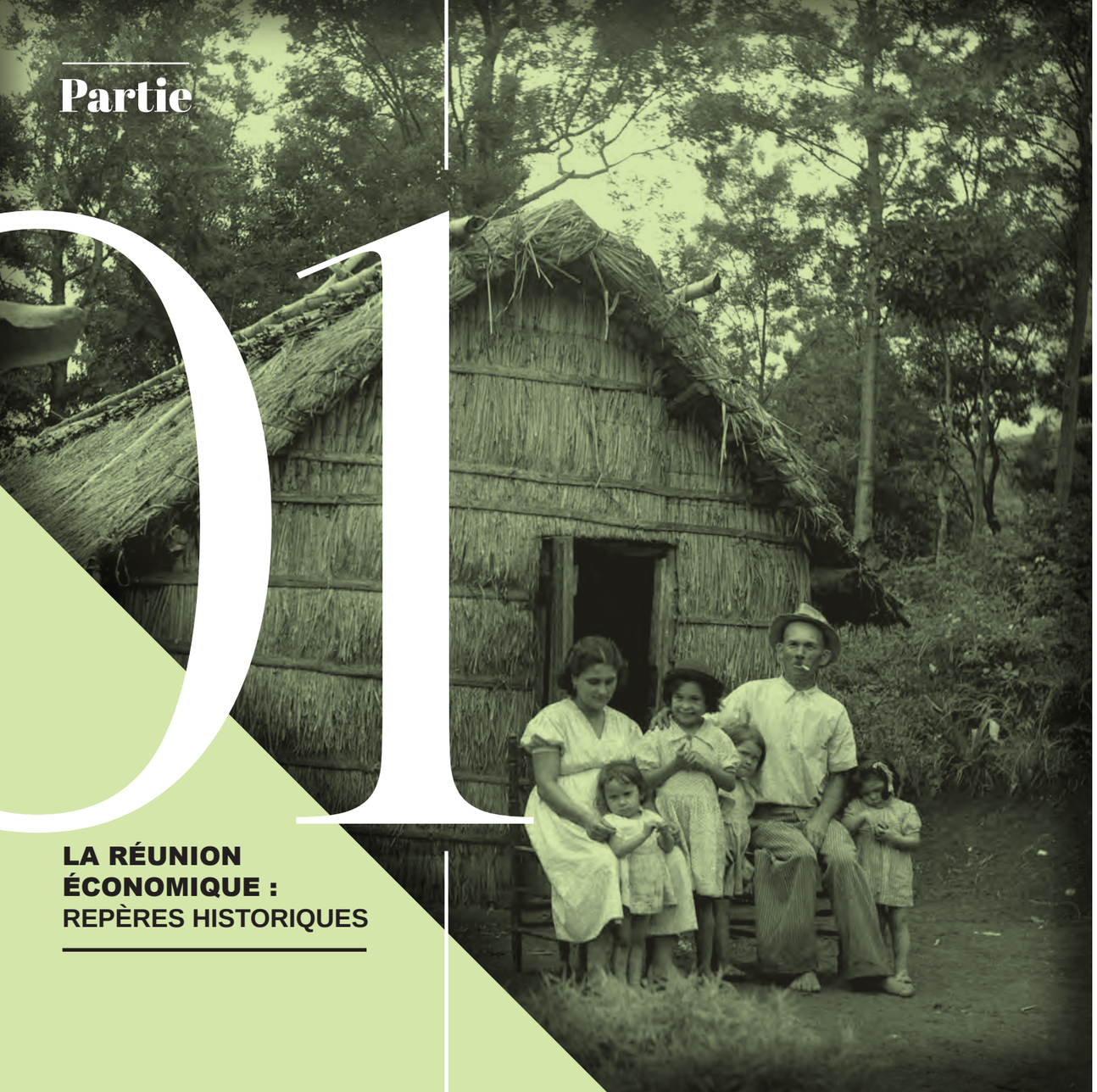
Comprendre cette trajectoire nécessite d'accepter sa complexité. Car l'économie réunionnaise ne relève pas d'un récit unique et linéaire. Elle répond à des dynamiques multiples, parfois contradictoires, toujours évolutives.

C'est précisément ce que cet ouvrage cherche à restituer, dans un récit pluriel qui fait la part belle à celles et ceux qui entreprennent : l'histoire d'une économie en mouvement, faite de continuités et de ruptures, de dépendances et d'initiatives, de contraintes et d'innovations permanentes, qui ne fait que commencer.

Point méthodologique

Ce livre repose sur une combinaison de sources et de matériaux. D'une part, des données économiques et statistiques permettant de retracer les grandes tendances depuis 1946. D'autre part, des archives institutionnelles et économiques, qui éclairent les grandes phases de transformation du territoire. Enfin, une série d'entretiens réalisés auprès d'acteurs économiques, institutionnels et associatifs, dont les trajectoires personnelles donnent à voir une économie vécue, intuitive, souvent stratégique et toujours incarnée. L'ouvrage est la somme de ces travaux et de ces sources. S'il n'ambitionne pas d'être un livre d'Histoire, qu'il soit vu comme un instantané, livré à partir des mémoires de celles et ceux qui y ont participé.





Partie 01

LA RÉUNION ÉCONOMIQUE : REPÈRES HISTORIQUES

Chapitre 1 - 1946 : un tournant

Une île à la croisée des chemins

En 1946, La Réunion est encore une île… isolée : l'exact contraire de ce que son nom suggère ! Lointaine de Paris, où toutes les décisions se prennent, à distance des révolutions qui transforment le monde d'après-guerre, l'ancienne île Bourbon vit à pas comptés. La vie quotidienne s'y scande au rythme des campagnes sucrières, des saisons cycloniques et des navires qui relient l'île, de manière plus ou moins régulière, au reste du territoire français.

Côté terroir – l'essentiel, en somme, à cette époque –, la canne à sucre couvre la très grande majorité des terres fertiles : une monoculture choisie autant que subie, qui façonne les paysages et organise l'ensemble de la société. Autour des usines et des grandes propriétés gravitent en effet des milliers de familles, dont l'existence dépend directement des récoltes, des cours du sucre et du travail de la terre. Dans les Hauts comme dans les quartiers populaires des villes côtières, beaucoup vivent encore d'une économie de subsistance mêlant jardins vivriers, petits emplois journaliers et solidarités familiales.

Du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest, de Saint-Leu à Saint-Joseph et de Sainte-Marie à Sainte-Rose, les paysages sont rythmés par les vapeurs des cheminées des usines sucrières – il en reste alors une douzaine, quand l'île en comptait plus de 200 au XIXe siècle. Malgré cette érosion spectaculaire, le sucre constitue encore l'essentiel des exportations réunionnaises. Pour le reste, l'île dépend surtout de l'extérieur. Qu'il s'agisse de l'alimentation, des matériaux ou des produits manufacturés, tout débarque au petit port de la Pointe des Galets, au gré des rotations maritimes et des aléas de la traversée.

Cette dépendance nourrit un sentiment d'isolement intime autant qu'une forme de vulnérabilité collective. Les infrastructures restent limitées. L'enceinte portuaire est de taille modeste. Les routes sont étroites, difficiles, souvent coupées par les intempéries. Certaines communes des Hauts sont profondément enclavées. Selon les territoires, l'accès aux soins, à l'eau ou à l'électricité reste inégal, parfois absent.

Partout sur l'île, la pauvreté est endémique. La mortalité infantile, élevée. Dans de nombreuses familles,





les enfants participent très tôt aux travaux agricoles ou domestiques. Conséquence : l'école ne concerne qu'une infime partie de la population.

Derrière les difficultés, un certain changement commence cependant à émerger. La Seconde Guerre mondiale a profondément marqué les esprits. L'idéal d'égalité avec la métropole a progressé. Beaucoup refusent désormais que La Réunion reste à l'écart des droits sociaux et des politiques publiques qui se mettent en place dans l'Hexagone.

Le 19 mars 1946, la départementalisation marque une rupture historique. En devenant département français, La Réunion change de statut, mais aussi d'horizon. Pour le peuple réunionnais, cette décision porte plusieurs promesses : celles d'un rattrapage économique, d'un renouveau sociétal et d'une reconnaissance pleine et entière au sein de la République.

Pourtant, dans ces balbutiements d'une histoire qui reste à écrire, personne ne mesure encore vraiment l'ampleur des transformations à venir.

L'entrée dans la République économique

La départementalisation ne transforme pas immédiatement l'île. Les écarts restent immenses, les difficultés nombreuses, et les effets du changement se déploient bien lentement. Mais une dynamique nouvelle est enclenchée.

Peu à peu, l'Etat devient omniprésent dans la vie économique et sociale réunionnaise. Des écoles ouvrent, les infrastructures se développent, les services publics s'étendent. Dans les années 1950 et 1960, les premiers grands programmes de modernisation transforment progressivement le territoire : l'île commence à sortir de son isolement.

L'extension des réseaux électriques et l'amélioration des axes routiers, concomitante à la disparition progressive du chemin de fer depuis 1955, accompagnent cette mutation.

Pour beaucoup de familles réunionnaises, cette période marque les premiers changements profonds du quotidien. Grâce à un meilleur accès à l'éducation et aux soins, une nouvelle génération découvre des perspectives jusque-là inconcevables. Mais cette modernisation s'accompagne aussi de contradictions et de déséquilibres.

La forte croissance démographique, combinée à un tissu économique encore limité, crée une pression sociale importante. Le chômage progresse, notamment chez les jeunes. Dans ce contexte, l'État encourage les mobilités vers la métropole.

En 1963, la création du Bumidom ouvre une nouvelle séquence migratoire. Des milliers de Réunionnais partent travailler ou se former en France hexagonale. Beaucoup y trouvent des opportunités professionnelles et des parcours d'ascension sociale. Cette mobilité va contribuer à façonner durablement la géographie des familles réunionnaises, tout en tissant de nouveaux liens entre l'île et la métropole.

Mais certaines politiques menées dans ce cadre donneront également lieu à des drames humains encore sensibles dans la mémoire collective. Entre les années 1960 et 1980, plusieurs centaines d'enfants réunionnais sont transférés vers des départements ruraux de métropole, notamment la Creuse, dans





des conditions qui susciteront, des décennies plus tard, une profonde émotion et d'importantes controverses. Autant de blessures qui ravivent le souvenir des tensions et des contradictions ayant accompagné le processus de mutation de La Réunion.

Pendant ce temps, l'économie réunionnaise commence à évoluer. La filière sucrière conserve une place centrale, mais elle s'inscrit désormais dans un cadre plus structuré, soutenu par les politiques publiques puis, plus tard, par les dispositifs européens. Autour d'elle émergent d'autres activités : commerce, bâtiment, services, petites industries.

Cette transformation reste cependant déséquilibrée. La Réunion continue d'importer massivement ce qu'elle consomme. Le tissu productif demeure resserré. Et l'emploi dépend largement de la dépense publique, en particulier des grands chantiers engagés par l'Etat.

Si un nouveau modèle économique se met en place, il n'a encore rien révélé de ses forces… tandis que s'affichent déjà ses fragilités.

Les bases d'un nouvel équilibre

De fait, les inégalités restent profondes, les retards immenses. Mais quelque chose a changé de manière irréversible : l'île est désormais entrée dans une autre trajectoire politique, économique et sociale.

Peu à peu, de nouveaux droits s'étendent à la population réunionnaise. L'accès aux soins, à l'éducation et à la protection sociale commence à modifier les destins individuels et les grands équilibres collectifs. Une société plus mobile et plus ouverte émerge lentement.

Dans le même temps, un modèle économique local s'affirme. Il repose sur un triptyque précaire, mais qui va pourtant solidement s'installer : une économie productive dominée par la canne, une forte intervention publique et une dépendance importante aux importations. Ces caractéristiques vont durablement structurer le développement réunionnais.

Derrière les grands équilibres économiques, il y a surtout des vies qui changent. Des familles qui découvrent de nouvelles perspectives. Des jeunes qui accèdent à l'école plus longtemps. Des salariés qui quittent peu à peu les logiques héritées du système colonial.

Ainsi, la départementalisation n'a pas seulement modifié un statut administratif. Elle a ouvert un cycle de transformation profond dont les effets continueront, décennie après décennie, à remodeler l'île.

Chapitre 2 - Les grandes transformations : 1950-1980

L'île en chantier

Dans les décennies qui suivent la départementalisation, La Réunion change de visage à une vitesse spectaculaire. Partout, l'île se transforme. Des routes sont tracées, des tunnels sont percés, des ponts sont dressés, des bâtiments sortent de terre. Ce sont des quartiers entiers qui apparaissent. Ce qui rele-



vait, quelques années plus tôt, d'un territoire rural et fragmenté entre progressivement dans une logique d'aménagement intégré.

Le changement est visible jusque dans les gestes du quotidien. On circule davantage. Les échanges s'intensifient. Les communes autrefois éloignées se rapprochent peu à peu les unes des autres.

À partir des années 1960, plusieurs grands équipements structurants accompagnent cette mutation. L'aéroport de Gillot se développe et ouvre davantage l'île sur l'extérieur. Le port de la Pointe des Galets est décidément trop étroit mais il parvient vaille que vaille à absorber l'augmentation des flux de marchandises. Le réseau routier s'améliore par strates successives, même si les déplacements restent encore marqués par les contraintes du relief et des intempéries.

La construction de la Route du Littoral symbolise à elle seule cette volonté de relier efficacement les territoires productifs de l'île. L'histoire retiendra qu'elle est le fruit d'une étude commandée par Emile Hugot, P.-D.G. des Sucreries de Bourbon, qui remettait alors en débat une idée du gouverneur Louis Henri Hubert-Delisle datant de la fin du XVIIIe siècle.

La « route en corniche » est inaugurée le 1er juin 1963, réduisant le temps de trajet entre Saint-Denis et La Possession à vingt minutes contre 1h40 par les incessants lacets de la route de la montagne ! Elle sera élargie d'une deuxième chaussée, en 1976, au prix de trois ans de travaux et 230 millions de francs.



Suspendue entre falaise et océan, régulièrement confrontée aux éboulements et aux cyclones, elle devient l'un des emblèmes du développement réunionnais et des défis propres à l'insularité. Mais elle n'est pas le seul étendard économique de l'époque. Partout, les grues, les pelleteuses et les engins de chantier remodèlent le territoire.

L'entrée dans la société de consommation

Cette modernisation transforme profondément les modes de vie. L'équipement des foyers progresse rapidement. L'électricité se généralise. Téléviseurs, réfrigérateurs, automobiles ou électroménager font leur apparition dans le quotidien des ménages aisés. Une nouvelle société de consommation commence à émerger.

Le commerce se développe à grande vitesse. Au cœur des centres-villes comme dans les quartiers en expansion, les boutiques se multiplient. Dans le sillage du Prisunic de Saint-Denis, inauguré dès 1961, les premières grandes surfaces apparaissent dans les années 1970. Le tout-premier magasin Score de La Réunion ouvre ses portes en 1972, toujours à Saint-Denis. D'autres viendront ensuite. De quoi modifier durablement les habitudes de consommation des Réunionnais !

Autour de ces nouvelles activités, plusieurs groupes familiaux se structurent. Ils sont le plus souvent issus du négoce, de la distribution ou du bâtiment. Ces entreprises profitent de la croissance démographique, de l'augmentation de la consommation et des besoins immenses générés par le processus de transformation à l'œuvre sur l'île.

Le secteur du bâtiment et des travaux publics devient l'un des moteurs de l'économie locale. Il faut construire : des logements, des écoles, des infrastructures, des



équipements publics. Sur un territoire où tout est encore à bâtir, les grands travaux dessinent un permanent champ des possibles.

Cette dynamique crée de nombreux emplois et participe à l'émergence d'un tissu entrepreneurial réunionnais plus structuré. Mais cette croissance repose largement sur des ressources venues de l'extérieur. Matériaux, équipements, produits alimentaires et autres biens manufacturés arrivent massivement par bateau. À mesure que la consommation augmente, la dépendance aux importations se renforce elle aussi.

Une société en mutation

En parallèle, la société réunionnaise connaît des bouleversements profonds. La population augmente inexorablement et les villes s'étendent. Le littoral s'urbanise, de nouveaux quartiers sortent de terre pour répondre à la pression démographique. Saint-Denis se développe. Le Port se densifie autour de son port historique, et devient dans le même mouvement un berceau des luttes sociales à l'échelle de l'île. Partout, l'habitat change, les paysages évoluent. Surtout, les équilibres traditionnels entre les Hauts et les Bas se modifient.



L'école joue un rôle majeur dans cette transformation. Une génération entière accède progressivement à des études plus longues, à de nouveaux métiers et à une plus grande mobilité sociale. Beaucoup de familles voient, pour la première fois, leurs enfants quitter le monde agricole ou les emplois précaires pour rejoindre les administrations, les services, les professions qualifiées.

La télévision – pour ceux qui l'ont – contribue elle-aussi à ouvrir l'île sur le monde. Les références culturelles évoluent, les modes de vie changent, et La Réunion s'inscrit davantage dans les dynamiques nationales.

Mais cette modernisation rapide produit aussi des déséquilibres. Le chômage continue de progresser à mesure que la population augmente. L'économie locale peine encore à créer suffisamment d'activités productives pour absorber cette croissance démographique. Derrière les grands chantiers et les signes visibles de modernité, des fragilités systémiques demeurent.

À la fin des années 1970, La Réunion n'est déjà plus la même île qu'au lendemain de la départementalisation. Le territoire s'est équipé, urbanisé, ouvert. Une classe moyenne est née, portée par les services publics, le commerce et les nouvelles activités économiques.

Mais cette modernisation pose désormais une nouvelle question : comment passer d'une économie de rattrapage à une économie capable de produire davantage de richesse localement ?

La réponse commencera à se dessiner dans les décennies suivantes, avec l'émergence progressive d'un modèle économique plus diversifié et l'affirmation de nouveaux acteurs entrepreneuriaux réunionnais.





Chapitre 3 - Vers une économie moderne : 1980-2000

Le temps de l'envol

Au tournant des années 1980, La Réunion entre dans une nouvelle étape de son histoire économique. Le temps des grands équipements et du rattrapage accéléré laisse progressivement place à une autre dynamique : celle de la diversification et de l'adaptation du tissu économique.

L'île a changé de visage. Les équipements structurants sont désormais à peu près ancrés sur le territoire. Depuis 1976, l'aéroport dispose de deux nouvelles aérogares : une pour les passagers, une pour le fret. Le port Est, inauguré en 1986, ne dispose encore que d'un seul quai mais il permet déjà d'augmenter significativement le trafic et les tonnages traités. Autour de ces deux pôles-clés du développement économique, les villes se sont développées, les échanges se sont intensifiés et une nouvelle société de consommation s'est installée dans le quotidien réunionnais. Mais derrière ces changements visibles, la question d'une économie capable de produire sa propre richesse endogène reste centrale.

Car les déséquilibres persistent. Le chômage progresse encore, en particulier chez les jeunes. La croissance démographique reste forte. Et l'économie réunionnaise est toujours aussi dépendante des importations et de la dépense publique.

Dans ce contexte, de nouveaux secteurs d'activité commencent à se développer. Le commerce connaît une expansion spectaculaire. Dans la foulée des pionniers, les enseignes de moyennes et grandes surfaces, puis les hypermarchés, s'installent sur l'ensemble du territoire. Les centres urbains s'étendent autour de ces nouvelles zones commerciales, et les activités de distribution prennent une place croissante dans l'économie locale.

Les services poursuivent également leur essor : banque, assurance, conseil, télécommunications, tourisme ou encore services aux entreprises accompagnent la montée en gamme progressive de l'économie réunionnaise.

L'industrie reste limitée par les contraintes insulaires et l'étroitesse du marché local, mais certaines filières se structurent. L'agroalimentaire, notamment, se développe autour de la transformation des productions locales : sucre, rhum, produits laitiers, boissons, alimentation.

Peu à peu, La Réunion construit une économie plus diversifiée, davantage tournée vers l'initiative privée et la création de valeur « péi ».

L'affirmation des entrepreneurs réunionnais

Cette période marque aussi l'émergence d'une nouvelle génération d'acteurs économiques locaux.

Dans le commerce, la distribution, l'import-export, le bâtiment ou l'agroalimentaire, plusieurs entreprises réunionnaises changent d'échelle. Souvent issues d'aventures familiales amorcées quelques décennies plus tôt, elles se structurent, se professionnalisent et investissent dans de nouveaux secteurs.





Le développement des groupes locaux devient ainsi l'un des faits marquants des années 1980 et 1990.

Ces entrepreneurs accompagnent la transformation de l'île autant qu'ils en profitent. Ils ouvrent des magasins, développent des réseaux de distribution, modernisent les outils de production et participent à l'organisation de filières économiques entières.

Leur force réside dans une connaissance fine du territoire : la compréhension des habitudes de consommation, des contraintes logistiques, des équilibres locaux et des réalités sociales. Autour d'eux, un véritable tissu économique réunionnais commence à prendre forme.

Cette dynamique s'accompagne d'une montée en compétence de la population active. L'accès plus large à l'enseignement secondaire, puis supérieur, favorise l'émergence de nouveaux profils : cadres, techniciens, ingénieurs, gestionnaires. L'ouverture de l'Université de La Réunion en 1982, qui fait suite au Centre universitaire de La Réunion, fondé en 1970 (lui-même étant issu de l'Institut d'études juridiques, économiques et politiques, créé dès 1963), accompagne le développement des filières de formation locales et contribue à ancrer davantage les compétences sur le territoire.

Une nouvelle génération apparaît alors : plus diplômée, mieux qualifiée, mobile, ouverte sur le monde, mais aussi désireuse de construire son avenir sur l'île.

L'ouverture européenne et régionale

Les années 1980 et 1990 marquent une étape décisive dans l'ouverture de La Réunion sur son environnement extérieur. L'intégration européenne prend une importance croissante dans le développement économique de l'île. Avec le statut de région ultrapériphérique de l'Union européenne (RUP), La Réunion bénéficie de nouveaux dispositifs de soutien destinés à compenser les handicaps liés à l'éloignement et à l'insularité.

Les fonds européens accompagnent la modernisation des infrastructures, soutiennent les investissements et participent au développement de projets importants. Dans l'agriculture, les mécanismes spécifiques comme le POSEIDOM jouent un rôle crucial dans le maintien et l'adaptation de certaines filières historiques, en particulier la canne à sucre.

Cette ouverture européenne contribue à stabiliser certains secteurs, mais elle les expose aussi davantage aux exigences de compétitivité et aux logiques de concurrence internationale.

Dans le même temps, La Réunion commence à regarder vers son environnement régional : l'océan Indien devient un espace stratégique. Les échanges avec Maurice, Madagascar, les Seychelles ou l'Afrique ustrale restent modestes, mais l'idée d'une insertion régionale progresse. L'île cherche à affirmer sa position particulière de territoire européen au cœur d'un



espace régional en pleine évolution. Cette double appartenance – française et européenne d'un côté, régionale et indianocéanique de l'autre – devient peu à peu l'une des singularités du modèle réunionnais.

À la veille des années 2000, La Réunion dispose désormais d'une jolie main d'atouts : des infrastructures au niveau, des entreprises locales solides, une population mieux formée et un niveau de vie en nette progression. Mais, entre chômage élevé, inégalités persistantes et dépendance aux importations, les fragilités demeurent. L'île est entrée dans la modernité économique. Reste encore à trouver sa place dans un monde qui s'apprête, lui aussi, à changer profondément sous l'effet de la mondialisation et de la révolution numérique.

Chapitre 4 - Globalisation, innovation et défis : 2000-2026

Une île dans la mondialisation

Au début des années 2000, La Réunion s'engage dans un monde où tout accélère. Les échanges s'intensifient, les frontières économiques s'effacent et



les « nouvelles technologies de l'information et de la communication » (NTIC) bouleversent déjà les habitudes de consommation autant que les façons de penser ou de produire.

Pour une île située à près de 10 000 kilomètres de l'Hexagone, cette nouvelle étape ouvre évidemment des perspectives, mais elle soulève aussi de nouveaux défis.

Au Port et à l'aéroport, la mondialisation devient visible au quotidien : les flux de marchandises augmentent. En ville, et dans toutes les zones commerciales, les enseignes internationales se développent. Les consommateurs réunionnais accèdent désormais, presque en temps réel, aux mêmes produits et aux mêmes références que dans le reste du monde. La grande distribution poursuit sa structuration et les habitudes de consommation évoluent encore. Internet transforme peu à peu les usages. Les circuits d'approvisionnement se complexifient. Les exigences en matière de prix, de qualité et de disponibilité deviennent plus fortes.

Pour les entrepreneurs d'ici, l'équation se complexifie. Car aux problématiques connues – éloignement géographique, coût du transport, étroitesse du marché, dépendance énergétique – s'ajoute désormais un nouveau facteur X : l'exigence de compétitivité face à une concurrence internationale qui s'affirme de manière plus directe – plus agressive, parfois – dans de nombreux secteurs. Ce n'est pas tant qu'un souci chasse l'autre ; ils ont plutôt tendance à s'agréger !

Cette période n'en reste pas moins marquée par l'entrée de La Réunion dans une économie plus ouverte, plus connectée et davantage tournée vers l'innovation. Une période riche en opportunités.

Les nouveaux enjeux de l'économie 2.0

N'en déplaise aux Cassandre, puisque le « grand bug » n'a pas eu lieu, une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'entreprises naît au tournant de l'an 2000.

Le numérique transforme progressivement le paysage économique local. Les technologies de l'information réduisent certaines contraintes liées à l'insularité et ouvrent de nouveaux horizons à des activités qui, jusque-là, semblaient difficilement envisageables depuis La Réunion.



Des entreprises se développent dans le digital (que l'on n'appelle pas encore le numérique), les services innovants, la communication, l'audiovisuel ou encore les industries créatives. Les espaces de coworking



font leur apparition, les incubateurs se structurent et l'innovation devient peu à peu un sujet central dans les politiques de développement économique.

Cette nouvelle économie ne remplace pas les secteurs historiques, elle vient enrichir un tissu entrepreneurial désormais largement diversifié.

Dans le même temps, plusieurs filières traditionnelles cherchent à se réinventer. L'agriculture réunionnaise poursuit sa diversification et mise davantage sur la qualité, les circuits courts et la valorisation des productions locales. Le tourisme évolue lui aussi : l'île « intense » affirme progressivement son identité, entre patrimoine naturel et métissage culturel – un *storytelling* de l'authenticité toujours fécond aujourd'hui.

Les enjeux environnementaux prennent une place de plus en plus importante. Dans une île directement exposée aux effets du changement climatique, la transition énergétique et la préservation des ressources deviennent des priorités stratégiques.

Le développement des énergies renouvelables, les réflexions autour de l'autonomie énergétique ou encore les projets liés à l'économie circulaire traduisent cette volonté de construire un modèle plus durable.

La Nouvelle Route du Littoral, engagée au début des années 2010, illustre à la fois les ambitions et les contradictions de cette période : sécuriser un axe vital pour l'économie réunionnaise tout en affrontant les contraintes techniques, environnementales et financières propres à un territoire insulaire.

Quand le monde se dérègle, l'île vacille

Au fil des années 2000 et 2010, une autre réalité s'impose progressivement : dans une économie fortement dépendante de l'extérieur, chaque crise mondiale produit à La Réunion des effets immédiats et souvent amplifiés.

La hausse des prix du pétrole, les tensions sur le transport maritime, les fluctuations des matières premières ou les crises financières internationales rappellent régulièrement la fragilité des équilibres locaux. Mais ce sont surtout les grandes crises du début du XXIe siècle qui agissent comme des révélateurs.

Le mouvement des Gilets jaunes, à partir de 2018, trouve à La Réunion une résonance particulière. Derrière les blocages et les revendications, une même réalité apparaît : le poids du coût de la vie, la dépendance à l'automobile, les inégalités persistantes et le sentiment d'un modèle économique qui laisse une partie de la population de côté.

Quelques mois plus tard, la crise sanitaire du Covid-19 provoque un choc inédit. Pendant plusieurs semaines, les frontières se ferment, les avions cessent de voler et les chaînes logistiques mondiales se désorganisent. Sur une île dépendante des importations pour une grande partie de son alimentation, de ses médicaments ou de ses équipements, la crise agit comme un sidérant rappel des failles et des insuffisances du territoire.

Le tourisme s'effondre, certains secteurs ralen-





tissent brutalement et de nombreuses entreprises doivent s'adapter dans l'urgence. Mais cette période révèle aussi des capacités inouïes de résilience : développement accéléré du numérique, montée en puissance du télétravail, réorganisation des circuits d'approvisionnement, regain d'intérêt pour les productions locales.

À partir de 2022, la guerre en Ukraine entraîne à son tour une forte hausse des coûts de l'énergie, des matières premières et du transport maritime. L'inflation progresse rapidement, touchant particulièrement les territoires ultramarins où les surcoûts logistiques existent déjà structurellement.

Même les tensions géopolitiques situées à plusieurs milliers de kilomètres peuvent désormais produire des conséquences directes sur l'économie réunionnaise. Les inquiétudes liées aux perturbations du trafic maritime mondial, notamment dans les grands axes stratégiques comme le détroit d'Ormuz ou la mer Rouge, rappellent combien la continuité économique de l'île dépend encore de routes commerciales lointaines.

Ces crises successives modifient le regard porté sur le développement réunionnais. Elles renforcent les débats autour de l'autonomie alimentaire, de la souveraineté énergétique, de la production locale ou encore de la sécurisation des approvisionnements. Une autre question commence ainsi à s'imposer : celle de la résilience, qu'il convient désormais de dépasser en anticipant plus et mieux.

Le défi d'un modèle réunionnais

Au fil de ces crises, une conviction s'installe chez de nombreux acteurs économiques comme dans le débat public : le développement réunionnais ne peut plus être pensé uniquement à travers des logiques anciennes et des modèles importés.

La question devient plus profonde : comment construire une économie capable de mieux résister aux chocs, de créer davantage de valeur localement et de s'appuyer sur les ressources propres du territoire ?

Cette réflexion traverse désormais l'ensemble des secteurs économiques. Dans l'agriculture, les enjeux d'autonomie alimentaire prennent une importance nouvelle. Dans l'énergie, la souveraineté et la transition deviennent centrales. Le numérique apparaît comme un moyen de dépasser certaines contraintes liées à l'insularité, tandis que le tourisme lui-même s'interroge davantage sur ses équilibres environnementaux et territoriaux.

Car les fragilités historiques demeurent. L'économie réunionnaise reste fortement dépendante des importations pour son alimentation, ses équipements ou son énergie. Les transferts publics continuent de jouer un rôle majeur dans les équilibres économiques et sociaux du territoire. Le chômage reste structurellement élevé, notamment chez les jeunes. Et les inégalités sociales persistent malgré les progrès accomplis depuis la départementalisation.

Ces défis nourrissent progressivement l'idée d'un développement plus spécifiquement réunionnais : un modèle capable de tirer parti des singularités du territoire – son insularité, sa biodiversité, sa diversité culturelle et son ancrage régional – plutôt que de les subir.

En 2026, La Réunion apparaît ainsi comme un territoire en transition permanente. En l'espace de huit décennies, l'île s'est profondément transformée : d'une économie de comptoir, organisée autour de la canne à sucre, à une société moderne, urbaine, connectée et ouverte sur le monde.



Mais cette trajectoire reste inachevée. Le défi n'est plus seulement de moderniser le territoire ou de combler un retard. Il consiste désormais à inventer un développement capable d'être à la fois plus autonome, plus durable et plus créateur de valeur locale.

C'est cette histoire collective – faite d'initiatives, de paris entrepreneuriaux, de réussites, mais aussi de doutes et d'adaptations permanentes – que racontent les femmes et les hommes réunis dans les pages qui suivent.



Partie 02

80 ANS D'ÉCONOMIE RÉUNIONNAISE À TRAVERS CELLES ET CEUX QUI L'ONT FAITE

Une économie à hauteur d'hommes et de femmes

Produire, transformer, distribuer, entreprendre, relier, former, gouverner et accompagner. Telles sont les grandes fonctions de l'économie réunionnaise que traversent les parcours retracés ici. S'y ajoute une dimension plus difficile à circonscrire : une manière singulière d'être Réunionnais.

Cette partie donne la parole à ces trajectoires. Non pas pour additionner des *success stories* ou figer des modèles, mais pour comprendre une réalité plus complexe : celle d'une économie insulaire en mouvement perpétuel, contrainte par des facteurs structurels forts, mais animée par une énergie entrepreneuriale constante.

• **Produire,** d'abord, sur un territoire où la terre est rare et où l'agriculture reste marquée par le poids de la canne, tout en ayant appris à diversifier ses cultures et ses filières.

• **Transformer,** pour créer davantage de valeur sur place, développer l'industrie, construire les logements, les routes et les équipements dont l'île a besoin, produire son énergie et chercher aujourd'hui des modèles plus sobres.

• **Distribuer,** dans une économie insulaire où approvisionner le territoire a toujours été une nécessité quotidienne autant qu'un défi logistique.

• **Entreprendre,** parce que les contraintes de l'île ont souvent obligé à trouver ses propres solutions, mais aussi parce que de nouvelles générations ont investi le numérique, les services, l'innovation et les industries créatives.

• **Relier,** parce qu'à La Réunion la distance n'est jamais une donnée secondaire : ports, aéroports, routes, transport, logistique, tourisme et exportation ont progressivement rapproché l'île du monde et les Réunionnais entre eux.

• **Former,** nécessairement. À mesure que l'économie se développait, les compétences indispensables ont changé. L'élévation du niveau de qualification, la création de filières locales et la formation de cadres réunionnais ont accompagné cette transformation.

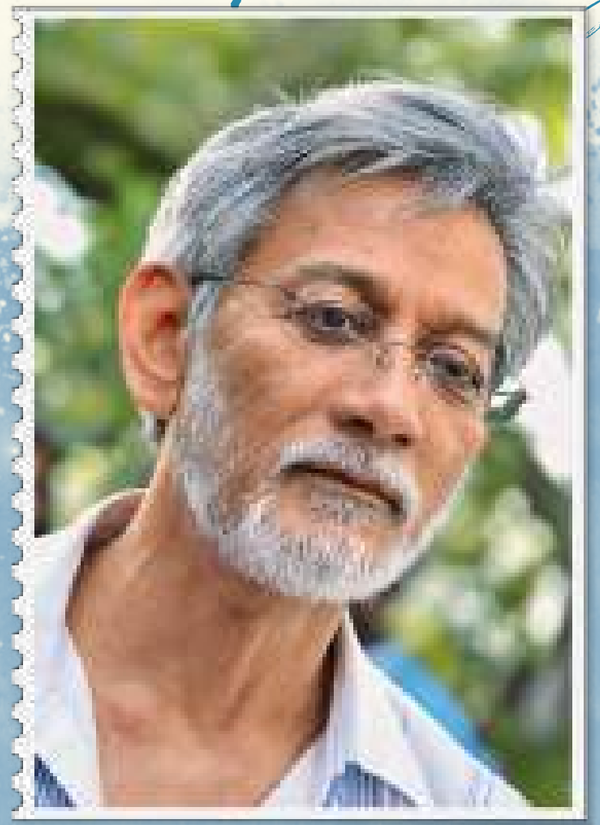
• **Gouverner et accompagner,** aussi. C'est-à-dire investir, aménager, arbitrer, représenter les entreprises, organiser le dialogue entre initiative privée et action publique.

• **Être Réunionnais,** enfin. Une identité qui traverse toutes ces fonctions sans appartenir véritablement à aucune. Une manière de travailler dans un territoire insulaire, de composer avec la distance et l'étroitesse du marché, tout en s'inscrivant dans une histoire, des cultures et des héritages multiples. Cette singularité se retrouve dans les produits, les savoir-faire, les entreprises et jusque dans la façon de créer des liens.

Les portraits qui suivent ne seront pas rangés dans huit cases. Plusieurs de leurs protagonistes auraient d'ailleurs bien du mal à n'en habiter qu'une. Au fil d'une carrière, certains ont produit puis transformé, entrepris puis accompagné, formé autant qu'ils ont dirigé. Leurs itinéraires se croisent, se répondent et parfois se contredisent.

C'est dans ces croisements que se dessine une autre histoire économique de La Réunion : non plus celle des grandes étapes qui viennent d'être retracées, mais celle de femmes et d'hommes confrontés, chacun à leur manière, aux possibilités et aux contraintes de leur époque.

Ary Yee-Chong-Tchi-Kan



« *Regarder ailleurs pour penser ici* »

Ary Yee-Chong-Tchi-Kan est surtout connu à La Réunion pour son engagement politique aux côtés de Paul Vergès et du Parti communiste réunionnais. Mais derrière le militant se dessine un autre parcours : celui d'un homme passionné par les mécanismes du développement, qui défend depuis près d'un demi-siècle l'idée que l'avenir économique de La Réunion se joue aussi au-delà de ses frontières. De Cuba à Singapour, de Shanghai aux Comores ou à Madagascar, il a multiplié voyages, projets et expériences, porté par une obsession : comprendre comment les petites économies insulaires peuvent transformer leurs contraintes en atouts.

Texte de Manuel Marchal - ***Témoignages.re***

En 1978, Ary Yee-Chong-Tchi-Kan s'envole pour Cuba, où il doit conduire une délégation réunionnaise au Festival mondial de la jeunesse et des étudiants. Le voyage est politique, mais la leçon qu'il en rapporte est d'abord économique.

Face à des interlocuteurs venus du monde entier, le jeune Réunionnais se découvre une faiblesse jamais vraiment mesurée : malgré *« un cursus scolaire et universitaire normal »,* il est incapable de tenir une conversation en anglais !

« Si vous voulez faire du business, coopérer ou simplement comprendre le monde, vous avez intérêt à connaître l'anglais. » À son retour, il paie donc de sa poche une enseignante de la Chambre de commerce et d'industrie pour se remettre à niveau.

Très tôt, les questions de développement le passionnent. Et pour comprendre pourquoi certaines petites économies réussissent là où d'autres peinent à décoller, il choisit de regarder ailleurs.

Singapour devient sa référence. Il observe son port, son économie, son urbanisme, ses logements publics, sa politique environnementale. Et reste frappé par la cohérence de l'ensemble : *« La vision globale est constante ».*

Le parallèle avec La Réunion le fascine. Une île beaucoup plus petite, une population multiculturelle, des handicaps qui pouvaient paraître considérables et pourtant une capacité spectaculaire à les transformer en avantages.

Le 27 avril 2000, lorsqu'Air Austral inaugure une liaison entre La Réunion et Singapour, il organise, à titre privé, le déplacement de 48 chefs d'entreprise, étudiants et autres participants. Son fils, diplômé en marketing et management – et anglophone ! – part en éclaireur afin de préparer le programme avec l'ambassade de France et les autorités singapouriennes.

Sur place, les Réunionnais découvrent notamment des salles de classe que l'on équipe pour accueillir le Web. La comparaison avec une France encore largement familière du Minitel frappe Ary Yee-Chong-Tchi-Kan. L'ouverture internationale commence aussi par ce type de détails.

Lorsqu'il exerce des responsabilités au SIVOMR, le Syndicat intercommunal à vocation multiple de La Réunion, il met en place cinquante heures de formation à l'anglais pour les personnels en contact avec l'extérieur. L'enjeu dépasse la langue : il s'agit d'acquérir le réflexe de regarder au-delà de l'île. Et de transformer cette ouverture sur le monde en opportunités économiques.

Il accompagne notamment une start-up réunionnaise spécialisée dans la carte à puce sans contact, technologie alors balbutiante. Dans ses souvenirs, l'entreprise soumissionne pour la carte Vitale, intéresse le gouvernement sud-africain pour un projet de carte électorale et attire jusqu'à l'attention d'acteurs chinois.

Lorsqu'une délégation chinoise souhaite visiter l'« usine » française, un problème se pose : expliquer qu'une technologie aussi avancée vient d'une petite société installée à La Réunion risque de fragiliser sa crédibilité. L'équipe loue donc un étage dans un hôtel Ibis à Paris pour recevoir ses interlocuteurs.

La démonstration prend alors des allures de scène de cinéma. Pour montrer les possibilités de leur technologie, les Réunionnais demandent son passeport au chef de la délégation. Prudent, celui-ci préfère tendre celui d'un assistant. Le document est pré-

senté au lecteur. Les informations apparaissent sur l'écran. Stupéfait, le responsable chinois se retire quelques instants avec son équipe, revient, félicite ses interlocuteurs. La démonstration est terminée. Tout le monde part déjeuner.

L'histoire ne s'arrête pas là. La start-up réunionnaise coopère ensuite avec une entreprise chinoise pour développer un système de paiement dans les transports publics. Ary Yee-Chong-Tchi-Kan se souvient d'un marché remporté pour équiper 5 000 bus à Shanghai. Les cartes vierges faisaient alors le voyage jusqu'à La Réunion, où elles étaient programmées avant de repartir pour la Chine.

Pour Ary Yee-Chong-Tchi-Kan, l'expérience prouve qu'une entreprise réunionnaise peut se positionner très loin de son marché naturel et sur des technologies de pointe. L'aventure s'interrompt pourtant lorsque l'entreprise échoue à remporter le marché du métro de Shanghai. Il y voit, encore aujourd'hui, une occasion manquée et regrette l'absence de relais dont le projet aurait eu besoin.

La même volonté le conduit à promouvoir en Chine le savoir-faire réunionnais dans la production d'électricité à partir de bagasse et de charbon. Dans la région de Canton, grande productrice de canne, il imagine un partenariat permettant d'exporter les compétences acquises à La Réunion.

Il rencontre Guy Dupont, directeur des Sucreries de Bourbon, récupère une présentation technique et la transmet au ministère chinois. Une rencontre aura lieu à Paris. Mais le projet n'ira pas plus loin.

Aux Comores, Ary Yee-Chong-Tchi-Kan travaille sur un projet de valorisation de millions de noix de coco. Son idée consiste à travailler sur l'ensemble de la ressource : eau de coco, fibres, noix râpée, biomasse, renouvellement des plantations. Il envisage même la valorisation des choux de cocotiers provenant des arbres remplacés.

Dans ce même archipel, il prend des parts dans la création du *Matin des Comores*, présenté comme le premier quotidien du pays. *« Tout a été préparé dans ma chambre d'hôtel, en pleine période du Ramadan »*, se souvient-il. Le journal est tiré à 1 500 exemplaires.

À Madagascar, il travaille sur un projet de ramassage des déchets à Tamatave. Plutôt que d'importer un modèle nécessitant camions-bennes et équipements lourds, l'idée consiste à adapter les outils aux réalités locales : transformer des pousse-pousse en véhicules de collecte, broyer les déchets sur place et valoriser le broyat. Une entreprise réunionnaise avait conçu 2 bennes de démonstration.

Ces projets, Ary Yee-Chong-Tchi-Kan les mène parfois personnellement, parfois à travers Kanel Consulting, société qu'il crée pour accompagner des entreprises à l'international. Des projets très divers, mais qui procèdent tous d'une même logique : La Réunion ne peut penser son développement sans regarder au-delà de ses frontières. Une ouverture qu'il inscrit dans l'histoire de la départementalisation, tout en refusant que celle-ci devienne une réponse à toutes les questions contemporaines.

Ary Yee-Chong-Tchi-Kan salue ce qu'elle a apporté à La Réunion. Il lui accorde même une place symbolique majeure : en 2009, dans son essai *Réconciliation et Fraternité*, publié après l'accolade entre Paul Vergès et Jean-Louis Debré, trois ans auparavant, il plaide pour que le 19 mars 1946 soit reconnu comme une deuxième grande date de l'histoire réunionnaise, aux côtés du 20 décembre 1848.

Mais pendant que La Réunion continue, selon lui, à raisonner essentiellement à l'intérieur du cadre qui a permis son rattrapage, d'autres territoires se projettent dans la mondialisation. *« Les retards s'accumulent et on répète "départementalisation" comme un mantra. Pendant ce temps, aussi petit soit-il, le monde avance sans nous. »*

Ce qu'il appelle de ses vœux est donc une nouvelle étape. « *Il faut vivre avec son temps* », dit-il. Après huit décennies consacrées en grande partie au rattrapage, il estime que La Réunion dispose désormais des moyens financiers, des compétences et des infrastructures nécessaires pour construire davantage ses propres leviers de développement.

Il défend notamment l'idée d'un fonds réunionnais capable de financer des projets structurants, innovants et créateurs d'emplois, auquel les habitants pourraient être associés. Pour lui, les Réunionnais ne doivent pas seulement être bénéficiaires ou consommateurs du développement. Ils doivent pouvoir en devenir les acteurs, les investisseurs et, autant que possible, les propriétaires.

À l'heure de regarder les 80 années écoulées depuis 1946, Ary Yee-Chong-Tchi-Kan préfère finalement tourner les yeux vers les suivantes : *« Les enfants qui auront 80 ans en 2100 sont déjà nés »*.

Pour lui, cette évidence change la perspective. La génération qui a connu la départementalisation devait répondre à l'urgence. Celle qui vient dispose d'un avantage considérable : elle peut anticiper les mutations économiques, les bouleversements technologiques, les enjeux environnementaux, les relations avec les pays voisins, les nouvelles routes commerciales. Et surtout réfléchir à la place que La Réunion entend occuper dans un monde où l'insularité n'interdit pas l'ouverture. « *Nos réponses économiques aux défis contemporains intéresseront les autres pays.* »

Ary Yee-Chong-Tchi-Kan aura ainsi passé une partie de sa vie à regarder ailleurs pour penser, ici, autrement. Des expériences dont il retire en particulier une chose : si la départementalisation a permis à La Réunion de parcourir une distance considérable en 80 ans, la dynamique qui a rendu possible ce rattrapage ne peut constituer à elle seule un projet pour les décennies à venir.

« *La modernisation de notre économie est inévitable* », dit-il. Reste à décider de quelle modernisation il s'agit.





« *Le développement à marche forcée* »

Catherine d'Hanens

Elle était venue pour quinze jours de vacances. Elle restera trente-trois ans à La Réunion. Arrivée en 1978, Catherine d'Hanens accompagne pendant plus de trois décennies les entreprises réunionnaises, d'abord à la Fédération du BTP, puis au COLIER, devenu CNPF et enfin MEDEF Réunion. Juriste de formation, spécialiste des questions sociales, elle observe de l'intérieur une économie qui se modernise à grande vitesse, avec ses avancées, ses tensions et ses contradictions. Son histoire est aussi celle de femmes et d'hommes qui ont appris à négocier, construire des compromis et préparer la génération suivante.

Au commencement, il y a un professeur. Catherine d'Hanens s'en souvient encore comme de celui qui lui a donné certaines clés de sa vie professionnelle. Charles Cadoux enseigne alors à la faculté. Dès la première année, il transmet à ses étudiants deux principes qu'elle n'oubliera jamais : *« Toute idée est bonne, dès lors qu'on peut la défendre et argumenter »* et, plus prosaïquement, *« ne jamais rester sec sur un sujet »*. Une école de la dialectique, mais surtout de la confiance en soi.

Rien ne destine pourtant la jeune femme, née à Madagascar en 1953 et formée au droit et à la fiscalité, à devenir une spécialiste des relations sociales. Elle y trouvera pourtant son terrain naturel. L'écoute, dit-elle, lui vient de sa famille, tout comme le goût de la justice et le respect de l'autre, qui deviendront progressivement une manière d'exercer son métier.

En 1976, elle part seule pour le Gabon. À Libreville, elle enseigne les finances et la fiscalité à l'ENA gabonaise tout en travaillant à Paribas. Elle est même la plus jeune de ses propres classes. Première audace d'une carrière qui en comptera d'autres.

Deux ans plus tard, en 1978, elle vient rendre visite à son frère installé à La Réunion. Quinze jours de vacances, pense-t-elle. Elle y restera trente-trois ans : *« C'est ce dernier choix qui a marqué ma vie, avec de très beaux souvenirs et mes pires moments ».*

Catherine d'Hanens commence comme secrétaire générale de la Fédération réunionnaise du BTP. Le secteur est alors au cœur de la transformation du territoire. Derrière les chantiers, il faut aussi accompagner des entreprises qui grandissent et organiser les relations sociales d'une économie en pleine mutation. C'est là qu'elle rencontre Serge Payet, qu'elle considère comme l'un de ses mentors. Il lui apprend ce qui deviendra le cœur de son métier : la négociation.

Pendant plusieurs années, elle intervient en appui sur les questions sociales. En 1989, Serge Payet la recrute au COLIER, le Comité de liaison des intérêts économiques de La Réunion, qui deviendra le CNPF puis le MEDEF Réunion. L'histoire a pour elle une résonance particulière. Le COLIER avait été fondé par son oncle, Fred Guézé.

Elle y côtoie des figures du patronat réunionnais dont elle garde un souvenir marqué : Roger Roland, Georges Michel, Paul Martinel, François Caillé… Des chefs d'entreprise qui, à ses yeux, ont contribué non seulement au développement économique de l'île, mais aussi à sa transformation sociale.

Son métier la place précisément à cette intersection. Négocier, pour Catherine d'Hanens, n'est pas chercher à vaincre l'autre, mais plutôt construire une relation suffisamment solide pour que le compromis devienne possible : *« C'est en respectant son interlocuteur que la confiance mutuelle s'installe ».*

Cette ligne de conduite traverse toute sa carrière. Elle la résume en une image : réussir professionnellement, c'est pouvoir se regarder dans une glace sans avoir *« franchi la ligne continue »*.

De son poste d'observation, Catherine d'Hanens voit La Réunion changer. Pas seulement physiquement, avec les routes, les bâtiments et les équipements. Les rapports économiques et sociaux eux-mêmes se transforment. Les années 1990 restent pour elle celles d'un véritable basculement.

En février 1991, les émeutes du Chaudron éclatent après la saisie de l'émetteur pirate de Télé Free Dom. Plusieurs jours de violences provoquent d'importants dégâts humains et matériels. Au-delà de l'événement lui-même, la crise donne brutalement à voir les tensions qui traversent alors la société réunionnaise.

Quelques années plus tard, en 1994-1995, la mensualisation des dockers retient aussi son attention : un événement moins spectaculaire mais économiquement significatif.

Ces deux épisodes très différents disent beaucoup, selon elle, sur le changement d'époque. La Réunion entre dans une économie plus moderne, plus structurée, soumise aux mêmes exigences que le reste du territoire national et européen, tout en conservant ses propres contraintes. Catherine d'Hanens parle d'un « *développement à marche forcée* ».

La formule ne traduit pas un rejet du progrès. Elle en souligne plutôt la vitesse et les contradictions : comment rester concurrentiel sur un marché de petite taille, construire les infrastructures nécessaires sans bétonner à outrance, conserver les valeurs réunionnaises en prenant toute sa place dans l'économie nationale et internationale, bénéficier des mécanismes de soutien sans glisser vers la facilité ? *« Plus aisé à dire qu'à faire… »*

Ces questions aiguisent son regard sur les décennies écoulées. Catherine d'Hanens mesure d'ailleurs le chemin parcouru. La Réunion dispose aujourd'hui d'infrastructures, de moyens de communication et d'outils qui auraient été difficilement imaginables lorsqu'elle arrive en 1978. Surtout, elle voit émerger une jeunesse mieux formée, désireuse de prendre sa part dans le développement du territoire.

Mais elle reste attachée à ce qui reste une singularité réunionnaise : la capacité, pour des populations d'origines et de cultures différentes, à partager un même territoire. A ses yeux, la modernisation ne devrait pas se faire au prix de cet équilibre.

Elle insiste également sur le rôle de la transmission. Pour elle, le tissu entrepreneurial réunionnais n'a pas seulement vocation à créer de l'activité et de l'emploi. Il doit aussi permettre aux plus jeunes d'apprendre auprès de ceux qui les ont précédés.

Son propre parcours nourrit cette vision. Charles Cadoux lui a donné confiance. Serge Payet lui a appris la négociation. D'autres chefs d'entreprise lui ont transmis leur expérience. Elle considère aujourd'hui cette chaîne comme essentielle.

À un jeune Réunionnais qui souhaiterait créer son entreprise, elle conseillerait d'abord d'apprendre son métier avant de se lancer, car *« on ne peut bien demander à un collaborateur que ce que l'on sait faire soi-même »* ! Puis étudier son marché, acquérir quelques bases de gestion et, surtout, ne pas hésiter à solliciter les conseils des anciens.

Elle se méfie à cet égard de ce qu'elle appelle la génération *« zapping »* : cette tentation de changer de vie, de métier ou de projet aussi rapidement que l'on change de chaîne avec une télécommande. À cette immédiateté, elle oppose la durée, l'expérience et la transmission.

Lorsqu'on lui demande quelle image pourrait résumer les 80 années écoulées depuis la départementalisation, Catherine d'Hanens ne choisit ni une route, ni un bâtiment, ni une usine. Elle choisit un arbre : un flamboyant.

« Ses racines l'ancrent au sol, son tronc est la colonne vertébrale de sa vie, ses branches illustrent la diversité et le renouvellement de sa population, et ses fleurs sont le symbole de sa plénitude. »

L'image ressemble finalement assez bien à sa lecture du développement réunionnais : avancer sans couper les racines.

Pour les décennies qui viennent, elle estime que l'économie aura d'abord besoin de visibilité. Stabilité politique, fiscale et sociale : autant de conditions nécessaires, selon elle, pour sécuriser les investisseurs et favoriser la création d'emplois durables. Elle souhaite aussi voir La Réunion multiplier les échanges dans l'océan Indien comme à l'international et mieux tirer parti de sa position géographique.

Elle sait cependant que l'ouverture ne se décrète pas. Les difficultés de déplacement, les coûts ou parfois simplement le confort d'une vie familiale peuvent freiner la mobilité des jeunes Réunionnais. Elle souligne à ce titre le travail du RSMA, notamment dans l'accompagnement de jeunes confrontés à des difficultés de santé ou d'illettrisme jusque-là passées inaperçues.

Pour elle, l'avenir dépendra donc autant des investissements que de la capacité à accompagner les hommes et les femmes qui devront les faire vivre.

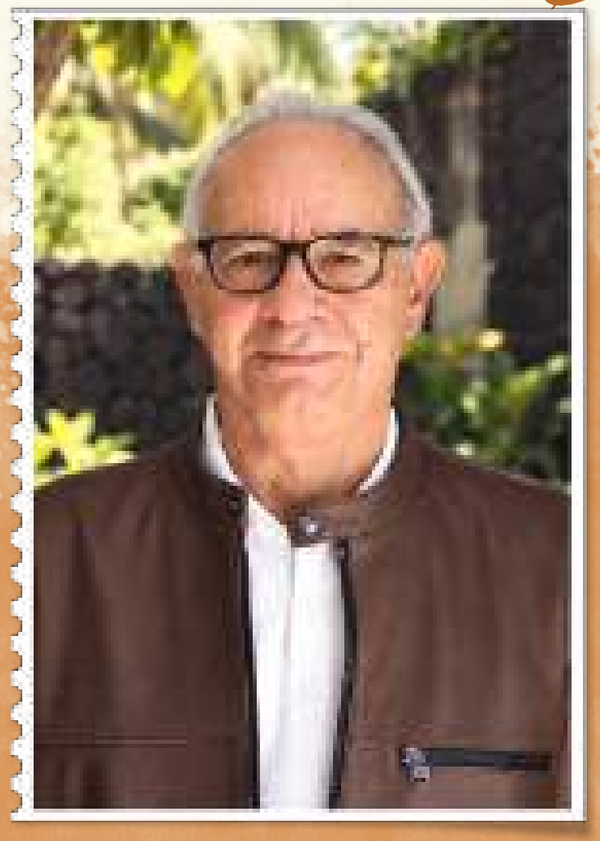
Après trente-trois années professionnelles passées à La Réunion, Catherine d'Hanens regarde le chemin parcouru en se disant *« très fière d'avoir contribué à La Réunion telle qu'elle est »*.

De 1978 à son départ en 2011, elle aura vu une île se construire, des entreprises grandir, les relations sociales évoluer et une économie changer d'échelle à une vitesse rarement tranquille.

Un développement « à marche forcée », donc. Mais avec une exigence qui, chez elle, n'a guère changé : avancer sans franchir la ligne continue, et transmettre à ceux qui suivent suffisamment de repères pour qu'ils puissent à leur tour tracer leur route.



Edmond René Lauret



« *Apprendre à danser sous la pluie* »

Il voulait devenir instituteur. La départementalisation lui permettra d'aller beaucoup plus loin : Marseille, les États-Unis, puis une carrière menée entre agriculture, formation, aménagement du territoire et responsabilités publiques. Edmond René Lauret aura surtout passé sa vie à partir et à revenir, convaincu très tôt qu'il fallait régulièrement quitter le confort d'une situation acquise. Avec une autre idée pour guide : les solutions imaginées ailleurs ne valent que si l'on sait les adapter à ceux auxquels elles s'adressent.

À la fin de l'année 1969, Edmond René Lauret pousse la porte de la Direction départementale de l'agriculture, installée au Jardin de l'État, à Saint-Denis. Après de longues études en métropole, il revient au « *péi natal* » sous le statut de volontaire à l'aide technique. Il se souvient de l'inquiétude devant cette nouvelle vie, mêlée aux heureuses perspectives d'autonomie et de liberté financière qu'apporte un premier emploi. L'accueil dissipe rapidement ses craintes. Un pot avec ses nouveaux collègues achève de marquer ce qu'il appelle la cérémonie du « *passage* » entre le monde étudiant et la vie professionnelle.

Quelques années auparavant, rien ne le destinait vraiment à devenir ingénieur agronome. Né en 1944, celui qui se définit comme un « *petit blanc des Hauts de l'Ouest* » grandit dans un milieu modeste. Adolescent, un métier lui paraît accessible : instituteur. Dans les années 1950, la profession est connue, respectée, offre le statut de fonctionnaire et représente une vraie opportunité d'ascension sociale.

Reste qu'Edmond Lauret appartient à cette génération pour laquelle la départementalisation élargit encore le champ des possibles. Grâce notamment aux bourses du Conseil général, il quitte l'île, rejoint une classe préparatoire au lycée Thiers, à Marseille, et devient ingénieur.

En 1967, un programme d'échange universitaire l'emmène jusqu'à Louisville, dans le Kentucky. Il y découvre une Amérique technologiquement très éloignée de La Réunion qu'il a quittée. Et utilise pour la première fois un ordinateur, imposante machine nourrie de cartes perforées. Mais la principale leçon du voyage lui vient du président de l'université. Celui-ci prédit aux étudiants que leur génération n'exercera probablement plus le même métier, dans la même entreprise et au même endroit durant toute une vie.

L'idée séduit le jeune Réunionnais. Comment l'appliquer, pourtant, à une île où la mobilité reste alors pensée comme une « migration », organisée notamment par le Bumidom ? Il décide qu'à intervalles réguliers, il essaiera de quitter une situation acquise pour découvrir d'autres fonctions et d'autres environnements. Il donnera plus tard un nom à cette manière d'avancer : « *la discontinuité raisonnée* ». Son premier terrain sera pourtant celui dont il est issu : La Réunion rurale.

Les années 1970 marquent une transformation profonde de l'agriculture et des campagnes. Les jeunes diplômés sont encore rares et l'administration laisse une large place à l'initiative. Pour Edmond Lauret, « *le chantier Réunion est vaste à souhait* ». Chargé de la formation et de la promotion du monde agricole, il peut, dit-il, « *innover et inventer, loin du confort des circulaires et des instructions de Paris* ».

Il préside une campagne d'alphabétisation portée par l'Association réunionnaise de cours pour adultes, l'ARCA, et participe à une expérience pionnière de télé-promotion rurale. Des équipes tournent des films dans le monde agricole, l'ORTF les diffuse devant des agriculteurs réunis dans les communes, puis une liaison radio permet aux différents groupes d'échanger. Une manière, déjà, de faire circuler autrement le savoir.

Edmond Lauret quitte ensuite la fonction publique pour prendre la responsabilité du service d'encadrement technique des agriculteurs à la Chambre d'agriculture. Il constitue une équipe composée de cinq ingénieurs et d'une quarantaine de techniciens, participe à la réforme agraire et, plus directement encore, à la conception et à la mise en œuvre du premier Plan d'aménagement des Hauts.

Edmond Lauret attribue d'abord la réussite de la réforme agraire au courage et à la persévérance des « *petits colons* », souvent modestes et parfois analphabètes, qui en furent les acteurs. Mais une personnalité marque aussi cette période : Jean de Cambiaire, alors directeur de la Caisse régionale du Crédit agricole, en qui il voit celui qui sut faire travailler ensemble ces énergies autour d'un projet profondément inscrit dans son territoire. Il en retient une leçon : « *Il est possible, à La Réunion, d'entreprendre sans attendre qu'un environnement providentiel vienne subitement remplacer une réalité complexe.* »

C'est cette manière de faire qu'il associe aujourd'hui à l'idée d'« *apprendre à danser sous la pluie* ». Dans La Réunion des années 1970, explique-t-il, la progression de l'éducation et la promotion des hommes butent sur des obstacles qui paraissent parfois insurmontables. Pour avancer, il faut créer des réponses adaptées, « *apprendre à danser avec la réalité locale* », plutôt qu'attendre que les difficultés disparaissent.

La suite de son parcours multiplie les terrains d'application. À la fin des années 1970, il préside le Comité économique et social de La Réunion, où il défend notamment les dispositifs de rattrapage pour les Hauts et les opérations intégrées de développement financées par l'Europe. Après la décentralisation, il rejoint le Conseil général à la direction du développement économique et de l'environnement. Il participe à l'organisation d'une filière d'expédition des fruits et légumes vers Rungis : un terminal est aménagé à Gillot pour conditionner et envoyer les productions réunionnaises. C'est à ce moment-là que « *Paris découvre l'ananas Victoria* ».

Puis la « discontinuité raisonnée » qui lui sert de guide le conduit plus loin. À Paris, il prend la direction de l'ANT, qui a succédé au Bumidom, et accompagne la formation et la mobilité professionnelle des jeunes ultramarins. Il y trouve une société d'État en difficulté, qu'il faut « *réformer, restructurer, remotiver* ». Après quatre années, il repart, cette fois pour la Martinique, comme directeur de l'Agriculture et de la Forêt. Il exercera ensuite la même fonction à La Réunion avant d'achever sa carrière à Paris.

Des Hauts de l'Ouest aux ministères, de l'alphabétisation des adultes à l'aménagement agricole, de La Réunion à la Martinique, l'itinéraire peut sembler erratique. Edmond Lauret y voit plutôt un chemin unique : « *la formation de l'Homme* ». Et aucun regret d'avoir multiplié les départs : « *Les mobilités enrichissent humainement ceux qui les affrontent. Et confortent la qualité de leurs missions quand ils sont de retour dans l'île.* »

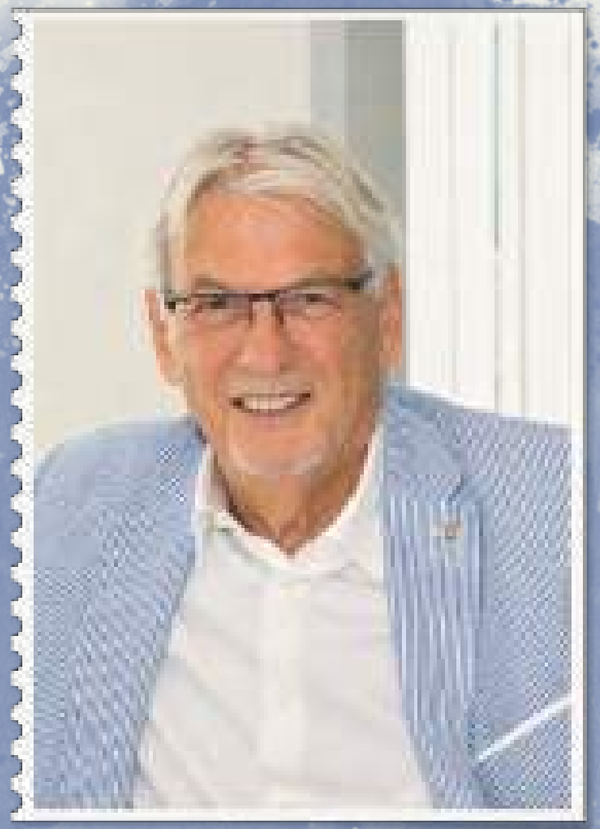
Son regard sur l'économie réunionnaise part aussi de cette expérience. Il mesure ce que les transferts publics liés à la départementalisation ont apporté à l'île. Il les considère encore aujourd'hui comme « *le principal carburant de l'économie réunionnaise* », tout en pointant une faiblesse persistante : la difficulté à faire circuler davantage cette richesse sur le territoire et à réduire la dépendance extérieure.

L'autre bouleversement tient à la fin de l'isolement. Edmond Lauret a connu une Réunion où partir relevait encore de la migration. Il a ensuite vu les distances se réduire à mesure que Lockheed, Super Constellation, Boeing 707 puis 747 rapprochaient l'île du reste du monde, tandis que les porte-conteneurs transformaient les échanges. Pour lui, le basculement est considérable : « *La Réunion de la fin des années 1970 n'est plus une île* ».

S'ouvrir au monde sans cesser de penser depuis La Réunion : près de soixante ans après son séjour dans le Kentucky, Edmond Lauret n'a finalement guère changé de boussole. Pour expliquer cette nécessité de partir sans perdre de vue le territoire auquel on s'adresse, il aime citer une vieille formule pédagogique : « *Pour enseigner les mathématiques à Pierre, il faut certes connaître un peu les mathématiques, mais surtout beaucoup connaître Pierre.* »

À plus de 80 ans, l'ancien ingénieur se définit désormais comme un « *passeur* ». Retraité, auteur depuis 2006, il consacre une partie de son temps à transmettre ce qu'une vie de départs et de retours lui a appris. Aux jeunes Réunionnais qui veulent aujourd'hui entreprendre ou prendre des responsabilités, son premier conseil tient en quelques mots : « *Faites d'abord le tour du monde !* »





« *Former ceux qui prendront les commandes* »

Gérard Arzilli

Lorsqu'il arrive à La Réunion en septembre 1970, Gérard Arzilli vient de Cannes. Assis devant un café, il regarde passer une charrette-bœufs chargée de cannes. L'image est restée. Il ignore alors qu'il consacrera à cette île l'essentiel de sa vie professionnelle. Pendant trente ans, à la Chambre de commerce et d'industrie, il fera de la formation un instrument de transformation économique et sociale, avec une idée en tête : préparer ici les femmes et les hommes dont La Réunion aura besoin demain. À bientôt 80 ans, il continue d'accompagner des jeunes et des entrepreneurs. Les outils ont changé. Le projet reste le même.

En septembre 1970, Gérard Arzilli découvre La Réunion à l'occasion de son service militaire, qu'il effectue comme volontaire à l'aide technique.

Jusque-là, rien ne le destinait à faire de la formation son métier. Issu d'un milieu populaire et ayant grandi en logement social, il n'avait, enfant, « *jamais entendu parler d'une CCI ni d'une ESC* ». C'est en devenant surveillant dans un lycée pour financer ses études qu'il découvre le monde de l'éducation. Il ne le quittera plus vraiment.

Sa première vie professionnelle se déroule donc à l'Éducation nationale. De 1966 à 1978, il y apprend le métier de la transmission, jusqu'à exercer des responsabilités de chef d'établissement. Il y acquiert aussi une rigueur administrative et pédagogique qui lui servira longtemps.

En 1978, il prend une décision risquée : se mettre en disponibilité de l'Éducation nationale pour rejoindre la Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion. La formation professionnelle est alors, selon lui, un territoire largement à construire. Mais Gérard Arzilli refuse de la considérer comme une simple réponse à des programmes ou à des financements disponibles. Il lui assigne une fonction beaucoup plus ambitieuse : accompagner le développement de La Réunion en anticipant les compétences dont son économie aura besoin.

« *Structurer la société, cela veut dire donner au territoire et à la société réunionnaise les compétences humaines dont elle a besoin.* »

Dans son esprit, le développement ne peut durablement reposer sur l'importation de cadres et de savoir-faire. Il faut développer à La Réunion les compétences nécessaires au territoire. Former d'abord les ouvriers dans les années 1980, puis les cadres intermédiaires dans les années 1990 et les cadres supérieurs dans les années 2000.

Cette logique prend une forme très concrète. Des centres de formation sont implantés en fonction des dominantes économiques des différents bassins : le tertiaire à Saint-Denis et Saint-Pierre, l'industrie à Saint-Benoît, le tourisme dans l'Ouest, le BTP et le transport au Port. Écoles de commerce, formations d'ingénieurs, cursus supérieurs et partenariats avec l'Université viennent progressivement compléter le dispositif.

Mais anticiper suppose d'abord d'écouter. Gérard Arzilli prend l'habitude de se rendre chaque semaine dans une entreprise. Il s'assoit auprès du dirigeant et le laisse parler : de ses difficultés, des métiers qui manquent, des compétences dont il aura bientôt besoin. Certaines de ces conversations durent plusieurs heures. « *On ne peut pas avoir une vision du territoire si on ne va pas voir les chefs d'entreprise.* »

De ces échanges naît une méthode. La CCI imagine et porte les projets ; la Région accompagne leur financement ; les organisations patronales expriment les besoins des entreprises, qui recruteront à leur tour les personnes formées. Gérard Arzilli travaille ainsi avec des responsables politiques de sensibilités opposées et retient surtout leur capacité à se retrouver lorsqu'il est question de l'avenir du territoire. « *On était tous dans le camp de La Réunion.* »

Pierre Lagourgue et Paul Vergès figurent parmi les personnalités qui l'ont marqué. Deux hommes politiquement très éloignés, mais auxquels il reconnaît le même attachement à l'île et à sa jeunesse. À la CCI, Roger Roland lui montre que « *tout était possible* ». D'autres lui transmettent la rigueur administrative ou financière. Chaque rencontre vient compléter la précédente.

Il sait aussi que La Réunion ne peut tout inventer seule. Dans l'Hexagone, il repère des formations et des savoir-faire déjà éprouvés, négocie des partenariats, puis les adapte au contexte réunionnais. La nuance est importante à ses yeux : il ne s'agit pas d'importer durablement les hommes dont l'île a besoin, mais d'acquérir les outils qui permettront de les former sur place.

Le bilan qu'il dresse de ses trente années à la CCI donne la mesure du chemin parcouru : lorsqu'il prend ses fonctions en 1978, résume-t-il, « *0 m², 0 étudiant* » ; à son départ en 2008, « *55 000 m² et 12 000 étudiants* ».

Mais Gérard Arzilli préfère parler de ceux qui sont passés par ces formations. Il cite deux futurs préfets issus de milieux modestes et deux futurs présidents d'organisations patronales. Sa fierté tient moins aux bâtiments construits qu'à cette génération qui a progressivement pris des responsabilités. « *Il faut donner de l'espoir aux gens et, pour donner de l'espoir, il faut montrer que c'est possible.* »

Après son départ de la CCI, son expérience est sollicitée ailleurs. La Région lui confie plusieurs dossiers, puis il intervient comme consultant dans différents territoires ultramarins. La logique s'inverse : après avoir longtemps cherché ailleurs des solutions à adapter à La Réunion, il peut désormais exporter un savoir-faire développé dans l'île. Il considère alors que La Réunion est devenue exemplaire, notamment dans le domaine de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

Son regard sur les transformations économiques de l'île reste fortement lié à cette période. Pour lui, les années 1980-2000 marquent un basculement, accéléré par la régionalisation : La Réunion prend davantage conscience de ses capacités, affirme son identité et ose construire ses propres réponses.

Il n'en minimise pas les fragilités. L'économie reste dépendante de l'extérieur et encore trop organisée autour d'un axe Nord-Sud. Il voit dans l'ouverture vers l'espace indo-océanique une voie d'avenir, à condition de diversifier les approvisionnements et de tirer parti à la fois de l'appartenance européenne de La Réunion et de sa position dans son environnement régional.

Mais lorsqu'il parle du présent, Gérard Arzilli revient vite à la jeunesse. Il reconnaît ne plus toujours posséder les mots ou les références des jeunes de 18 ans. Avec ceux issus de milieux modestes, son propre parcours lui donne toutefois quelques points de repère. Depuis sa retraite, il en accompagne plusieurs, notamment à travers le mentorat.

L'un d'eux, âgé de 17 ou 18 ans lorsqu'ils se rencontrent, lui formule un jour une demande qui résume finalement cinquante années de travail : « *Vous les avez sortis de leur milieu. Vous leur avez montré autre chose. Montrez-moi autre chose que le milieu où je vis.* » Gérard Arzilli accepte. Et accompagne le jeune homme pendant plusieurs années.

L'accompagnement peut aussi s'inscrire dans un temps beaucoup plus long. En 2012, Gérard Arzilli rencontre un jeune Malgache, fils de jardinier, alors en deuxième année de médecine à Tananarive. Il décide de l'accompagner. Pendant quinze ans, il suit son parcours, ses études, puis ses stages et ses expériences professionnelles à La Réunion. Devenu médecin, le jeune homme retourne finalement à Madagascar et prend la direction de l'hôpital de sa ville natale.

Gérard Arzilli retrouve dans cette trajectoire ce qu'il appelle les « *effets multiplicateurs* ». Accompagner une personne prend à ses yeux tout son sens lorsqu'elle peut, à son tour, agir auprès d'autres : un médecin auprès de ses patients, un enseignant auprès de ses élèves, un entrepreneur auprès de ceux qu'il entraînera avec lui.

À bientôt 80 ans, il continue ainsi de participer à des comités de prêt et de rencontrer régulièrement des porteurs de projet. Il résume ce qu'il peut désormais apporter en trois mots : « *expérience, expertise, réseaux* ». Deux symboles représentent selon lui le mieux les quatre-vingts dernières années : la route du Littoral et le téléphérique. Non pour leur seule fonction, mais pour ce qu'ils représentent à ses yeux : l'audace. Le mot revient d'ailleurs lorsqu'il s'adresse aux jeunes Réunionnais : « *Ose ! Sois acteur et non spectateur de ta vie.* »





« Produire ici, faire grandir ici »

Gérard Rangama

Gérard Rangama est né dans le quartier des Lataniers et a grandi au Chaudron. C'est aussi dans ce quartier, au lendemain des événements de février 1991, qu'une grande partie de son parcours s'est dessinée. Face au chômage des jeunes et aux violences, il entrevoit une autre voie : créer de l'activité en valorisant les richesses agricoles de La Réunion et faire de l'entreprise un outil d'insertion. De l'action associative à Soleil Réunion, des premiers produits transformés à l'usine agroalimentaire de Gillot, il poursuit depuis plus de trente ans la même idée : créer de la valeur à partir des ressources de l'île et permettre à ceux que le marché du travail laisse de côté d'y trouver leur place.

Gérard Rangama est né en 1965 dans le quartier des Lataniers, à Saint-Denis. Trois ans plus tard, sa famille s'installe au Chaudron. Il grandit auprès d'une mère seule, France Rangama, femme de ménage, en situation de handicap, qui ne sait ni lire ni écrire.

Il y aura le service militaire adapté, qu'il intègre en 1984, puis la boxe, pratiquée pendant cinq ans au club du Chaudron. Mais c'est surtout son quartier qui va déterminer la suite.

En 1990, à 25 ans, Gérard Rangama crée l'association Jeune Responsable de la Réunion. Il travaille sur l'insertion, mais aussi sur la prévention de la délinquance, de la drogue et de l'alcool. Quelques mois plus tard, le Chaudron s'embrase. Dans la nuit du 24 au 25 février 1991 éclatent les émeutes qui vont profondément marquer le quartier et, au-delà, La Réunion.

De cette période, Gérard Rangama conserve une image très précise : celle d'un chômage massif chez les 15-25 ans dans les quartiers les plus fragiles et, simultanément, des violences qui frappent les entreprises. Mais il voit aussi une île où poussent ananas, vanille, mangues, piments et épices, des produits d'excellence dont la valeur lui paraît insuffisamment exploitée.

Deux réalités apparemment éloignées qui, dans son esprit, finissent par se rejoindre : des jeunes qui cherchent leur place et des ressources locales qui cherchent leurs débouchés. Ce sont, dit-il, les deux *« artères »* qui vont alimenter sa vision d'un modèle économique, social et solidaire.

Les événements de 1991 provoquent aussi des rencontres. Au Chaudron, le jeune militant associatif croise le préfet de l'époque, mais aussi Jean Chatel, alors à la tête du patronat réunionnais, Mgr Gilbert Aubry, évêque de La Réunion, puis Bernard Legras, procureur de la République. De chacun, il retient quelque chose : de Jean Chatel, le sens des responsabilités et le goût d'entreprendre ; de Gilbert Aubry, la solidarité, la discipline et la bienveillance ; de Bernard Legras, le respect de la loi, l'exemplarité et la nécessité de savoir tirer les leçons de ses erreurs.

C'est à partir de ces rencontres que Gérard Rangama commence à envisager l'entreprise comme un prolongement de son engagement associatif. Dans les années qui suivent, il participe à des débats avec les jeunes des quartiers de Saint-Denis. On y parle d'économie, de justice, de respect, de solidarité, d'engagement. La paix sociale, dans son esprit, ne peut se résumer au retour au calme. Elle suppose aussi que chacun puisse trouver une place dans la société et dans l'économie.

En 1997, il crée l'Association Insertion Promotion Produit Réunion, l'AIPPR. Le nom dit déjà tout du projet : insertion d'un côté, produits réunionnais de l'autre. L'association transforme et valorise des productions locales destinées à la grande distribution à La Réunion mais aussi en métropole. Elle obtient un agrément dans le domaine de l'insertion. Selon le bilan dressé aujourd'hui par Gérard Rangama, plus d'un millier de jeunes de l'île seront accompagnés au fil des années dans un parcours d'insertion.

Le projet change progressivement d'échelle. En 2008 naît l'entreprise Soleil Créole, dont les produits sont commercialisés sous la marque Soleil Réunion dans les grandes surfaces de l'île. L'entreprise est elle-même agréée entreprise d'insertion.

La même année, elle est accompagnée par l'incubateur de la Technopole de La Réunion pour travailler sur des solutions permettant de transformer et de valoriser des produits rares.

L'intuition des années 1990 devient une entreprise. Confitures, fruits, grains de Cilaos, et autres produits transformés deviennent ainsi le support d'une ambition qui dépasse le produit lui-même. À partir de 2010, Gérard Rangama continue de se former aux techniques de transformation agroalimentaire auprès d'un centre d'ingénierie technique spécialisé de Toulouse.

Les reconnaissances suivent, jusqu'au titre d'entrepreneur de l'année aux Tecoma Awards en 2013 et à la médaille d'or obtenue au Concours général agricole en 2016 pour sa confiture ananas-passion.

Mais derrière les trophées se joue surtout un changement d'échelle. À partir de 2013, Soleil Réunion développe son activité en métropole et en Europe. Gérard Rangama indique aujourd'hui que ses produits sont distribués dans un millier de boutiques par l'intermédiaire d'un représentant installé à Rungis.

En 2014, l'entreprise investit deux millions d'euros dans la construction d'une usine agroalimentaire dans la zone aéroportuaire de Gillot, « *avec l'importante collaboration de Smalt Capital comme investisseur, le FEDER, la Région, l'Etat, la BFC, le Crédit agricole et les chambres consulaires* », précise M. Rangama.

L'usine transforme alors plus de 120 tonnes de fruits et légumes par an et compte une vingtaine de salariés encadrants issus du modèle d'insertion développé par la structure. Depuis 2012, un référent social est également chargé d'accompagner les jeunes dans leur parcours et de préparer leur sortie vers l'emploi.

Cette articulation entre performance économique et insertion reste au cœur de la manière dont Gérard Rangama définit son métier : sa raison d'être consiste à *« nourrir la population réunionnaise avec des produits locaux »*, valoriser les matières premières de l'île et le faire à travers un modèle social, dans une usine aux normes européennes.

Son parcours s'inscrit ainsi dans une transformation plus générale de l'économie réunionnaise. Gérard Rangama situe un tournant à la fin des années 1980, avec la mise en place d'outils destinés à structurer l'économie et à favoriser l'émergence d'une industrie locale capable de remplacer progressivement certaines importations, notamment dans l'agroalimentaire.

Plus de trente ans après les événements sociaux de La Réunion, la question demeure pour lui proche de celle qui l'avait mis en mouvement : comment créer ici davantage de valeur à partir de ce que l'île possède déjà ?

Car Gérard Rangama voit dans La Réunion des ressources encore insuffisamment exploitées. Fruits tropicaux, épices, légumes, plantes aromatiques et médicinales constituent à ses yeux un patrimoine économique autant qu'agricole. Mais il ne minimise pas les obstacles : un marché intérieur limité, un pouvoir d'achat sous pression, des entreprises qui manquent de capitaux.

Il refuse en revanche l'idée d'un territoire condamné par ses contraintes. *« La Réunion ne manque ni de talents, ni d'entrepreneurs, ni d'idées »*, affirme-t-il. La création de valeur ajoutée locale, la compétitivité des entreprises et l'emploi doivent selon lui progresser ensemble.

À l'horizon 2050, il prolonge le raisonnement. Intelligence artificielle, transition écologique, économie circulaire, souveraineté alimentaire, réindustrialisation, nouvelles technologies : autant de transformations qu'il préfère considérer comme des possibilités plutôt que comme des menaces. À condition de les anticiper et de préparer les générations suivantes à s'en saisir.

Aux jeunes Réunionnais qui souhaitent créer leur entreprise, il conseille d'ailleurs de ne pas concentrer toute leur attention sur l'argent. Il leur parle plutôt d'éducation, de patience et de fondations solides. Et donne un exemple très concret : apprendre les bases de la comptabilité, savoir lire et comprendre les nombres. Avant de vouloir grandir, il faut savoir sur quoi on construit sa fondation.

Pour raconter les transformations de La Réunion depuis la départementalisation, Gérard Rangama choisit l'image d'un arbre. Au commencement, une graine. Il faut la mettre en terre, l'arroser, veiller sur elle. Puis l'arbre grandit, développe ses racines et finit par pouvoir vivre sans celui qui l'a planté. Il procure alors de l'ombre. Reste à y grimper pour prendre de la hauteur, dit-il, pour regarder plus loin et construire une vision commune.

Gérard Rangama a donné un titre à sa trajectoire : *« Osez l'impossible »*. Il y associe l'incertitude, la créativité, l'imagination, mais aussi cette alternance qu'il dit avoir connue entre *« le doute et la lumière »*. Et une disposition qu'il n'a jamais voulu perdre : continuer d'apprendre.

À 60 ans, après plusieurs décennies d'engagement associatif et entrepreneurial, il continue de diriger Soleil Créole. Lorsqu'il imagine ce que les générations futures pourraient retenir de la sienne, il ne cite ni les trophées ni les distinctions. Il parle de solidarité, de courage, de loyauté, de rigueur, de respect, d'audace et d'ingéniosité. Surtout, il dit sa fierté d'avoir *« servi avec honneur l'île de La Réunion que nous aimons »*.



Daisy Hang-Si-Lan



Fille d'un commerçant arrivé de Chine, Daisy Hang-Si-Lan a passé près d'un demi-siècle dans une entreprise de Saint-Pierre, au service des petits commerçants, des artisans et des agriculteurs du Sud et des Hauts. Des factures apportées en bus aux démarches en ligne, elle a accompagné toute leur évolution. Et à la retraite, elle effectue encore des formalités pour ceux que le numérique a laissés en route.

« Ils ne savaient pas tous lire, mais ils savaient compter »

En 1977, Saint-Pierre ne connaît pas encore les feux tricolores. Les magasins ne sont pas nombreux. « *C'était quand même une petite ville, mais vraiment avec très peu de magasins. On peut dire un petit village*. » Chaque matin, Daisy Hang-Si-Lan, 19 ans, fait la route depuis L'Étang-Salé : en bus d'abord, puis sur une petite moto, achetée dès qu'elle le peut.

Le commerce, elle le connaît depuis l'enfance. Son père, arrivé de Chine, a ouvert une petite boutique à Ravine du Pont, dans les hauts de Petite-Île. Tous les enfants y travaillent. Même lorsqu'elle aura trouvé son emploi en ville, Daisy continuera, le soir, à tenir le comptoir familial : « *Quand je sortais du bureau, je rentrais chez moi, j'étais dans le commerce aussi.* »

Ce premier emploi, elle le doit à Rita Luspot. L'agent d'affaires conseille ses clients et les accompagne dans leurs démarches administratives. Elle prend la jeune femme comme assistante. Daisy la suit chez les clients, observe, prend des notes sur « *absolument tout* ». Lorsque Rita Luspot disparaît, Daisy a 30 ans. Une nouvelle étape commence.

En septembre 1988, l'affaire est reprise par Serge Hoarau. Il aurait pu choisir une personne plus âgée, plus expérimentée. C'est pourtant à elle, encore jeune et sans expérience de la direction d'une entreprise, qu'il propose le défi : il lui fait confiance et s'associe avec elle. « *Il m'a lancé ce défi, et j'ai accepté*. » Daisy en garde une grande fierté. Commence alors une association qui durera plus de trente ans.

Rien ne l'y préparait vraiment. Daisy Hang-Si-Lan n'a pas suivi le parcours académique qu'elle aurait souhaité : elle a commencé sans diplôme officiel et s'est formée sur le terrain. Une chance, estime-t-elle, qui serait beaucoup plus difficile à reproduire aujourd'hui. La responsabilité l'effraie. Elle s'accroche à deux priorités : ses clients, dont beaucoup lui restent fidèles pour l'avoir vue travailler aux côtés de Rita Luspot, et sa propre progression. Elle en a tiré un principe qu'elle transmet à son tour : ne pas renoncer devant la difficulté, continuer d'apprendre, avancer.

Ses clients ? Des agriculteurs, des petits commerçants, des artisans du Sud : de toutes petites structures, souvent installées dans les Hauts. Des boutiques de quartier, des planteurs, des éleveurs : l'essentiel de l'économie du Sud rural. Presque aucun n'a de voiture. Alors ils descendent en bus, leurs factures et leurs papiers sous le bras, et les déposent au bureau.

Beaucoup n'ont pas eu la chance d'aller longtemps à l'école, et certains ne savent ni lire ni écrire. « *Mais ils savaient compter. Et c'étaient des travailleurs, vraiment des travailleurs*. » Dans les Hauts de ces années-là, le téléphone lui-même est une nouveauté. Daisy se souvient d'un agriculteur qui découvrait l'appareil et le prenait à l'envers. Le souvenir dit la distance qui sépare alors les Hauts du reste du monde, et le rôle de ces bureaux de proximité : traduire, pour des hommes et des femmes de travail, une administration de plus en plus écrite.

« *Ce que je fais surtout, c'est accompagner mon client*. » Accompagner, pour elle, c'est comprendre son activité, la manière dont il gagne sa vie, ses difficultés. Et parfois défendre ses intérêts mieux qu'il ne saurait le faire lui-même.

En près de cinquante ans, Daisy Hang-Si-Lan a vu ces petits commerces traverser toutes les transformations de l'île. La plus brutale est venue des grandes surfaces. Lorsqu'elles s'implantent à proximité des bourgs, la clientèle se détourne. « *Les gens voulaient connaître ce qui était grand, beau*. » Pour bien des boutiques des Hauts, avec un supermarché à quelques kilomètres, la concurrence devient difficile à soutenir.

La transmission a fait le reste. Dans la plupart des familles qu'elle a suivies, les enfants n'ont pas voulu reprendre. Mieux formés que leurs parents, ils sont partis vers d'autres métiers : aux impôts, à la Chambre de commerce, dans l'informatique, ou à la tête de leur propre affaire. « *Personne ne veut reprendre*. » Faute de repreneur, des boutiques ont fermé.

D'autres ont tenu. Daisy cite cette boutique des Hauts tenue par un couple. A la disparition du mari, son épouse a repris, et leur fils s'est associé à elle. Ou ce commerçant de l'Entre-Deux qui avait su faire grandir son affaire. Deux trajectoires qui disent ce qui a séparé les commerces qui ont survécu de ceux qui ont fermé : la capacité à transmettre et à s'adapter.

L'autre bouleversement est plus silencieux. Lorsque Daisy commence, tout se fait à la main : un formulaire, un courrier, une demande d'aide. Puis arrivent les ordinateurs, Internet, les démarches en ligne. Elle s'adapte, et considère même comme une chance d'avoir connu les deux époques. Ses clients de toujours, eux, n'ont pas eu les mêmes occasions d'apprendre ces nouveaux outils. « *Ils sont perdus dans tout ce qui est nouveau*. » Pour certains, c'est encore elle qui remplit les chèques qu'ils signent.

C'est pour eux qu'elle n'a jamais vraiment arrêté. Daisy a depuis pris sa retraite. Mais elle a gardé une petite structure, où elle répond encore à quelques questions, rédige un courrier, apporte un conseil. « *Il faut que je m'occupe. Et ces clients font toujours appel à moi. Des anciens, qui sont un peu perdus aujourd'hui*. »

L'intelligence artificielle, elle l'observe avec intérêt, et une pointe d'inquiétude. Non qu'elle refuse l'outil. Mais pour celle qui a appris son métier en regardant une femme recevoir ses clients, une chose ne changera pas : « *Cela ne remplace pas l'humain*. »

Entre le Saint-Pierre de 1977 et celui d'aujourd'hui, « *ça n'a rien à voir* », dit-elle. La ville s'est agrandie, les habitants et les magasins se sont multipliés, les rues ont été aménagées. « *C'est beau, comparé à l'époque*. »

Elle refuse pourtant l'image d'une Réunion qui ne vivrait que d'assistance. Les dispositifs spécifiques existent, reconnaît-elle, mais ils ne disent rien des compétences présentes sur le territoire : « *Nous avons sur l'île énormément de potentiel, technique, intellectuel*. » Ce potentiel, elle le voit d'abord dans les petites et moyennes entreprises, qui créent l'emploi local. Et dans celles qui font confiance aux Réunionnais partis se former ou travailler ailleurs, puis revenus avec une expérience acquise à l'international.

Les jeunes qu'elle voit entrer dans la vie active lui paraissent plus formés, et surtout plus sûrs de leurs capacités. Elle se réjouit de les voir nombreux à vouloir progresser et à porter leurs compétences sur leur territoire. Mais tous n'ont pas les mêmes possibilités de partir, de voyager, de se former ailleurs. L'éloignement reste, à ses yeux, l'une des grandes fragilités de l'île, d'autant plus regrettable quand l'envie et les compétences sont là.

Aux jeunes qui veulent entreprendre, elle répète d'abord d'apprendre leur métier. Se former, étudier son marché, s'informer en permanence des nouveaux outils, des nouvelles techniques, des évolutions de son secteur. Elle ajoute une règle de conduite : rester fidèle à soi-même, et ne pas laisser la réussite changer la manière dont on considère les autres.

Pour résumer ces cinquante années, elle choisit une image : les routes réunionnaises. Autrefois étroites, sinueuses, mal adaptées au nombre de ceux qui les empruntaient, elles sont aujourd'hui mieux aménagées. Les entreprises, dit-elle, ont connu la même évolution : davantage d'outils, de procédures et de possibilités pour que chacun trouve sa place. Dans l'entreprise idéale, chacun apporte sa pierre et participe à une progression collective.

À 68 ans, Daisy Hang-Si-Lan se dit « *reconnaissante et fière* ». Elle pense à la jeune femme de 19 ans sans diplôme officiel, à la patronne qui lui a donné sa chance, à l'associé qui lui a fait confiance, aux clients restés fidèles. De la boutique de son père à Ravine du Pont aux commerçants qui descendaient en bus avec leurs factures, elle aura accompagné, près d'un demi-siècle durant, l'économie discrète du Sud. Celle qui ne fait pas les gros titres, mais sans laquelle les Hauts n'auraient pas vécu.





Jean Chatel

A 83 ans, Jean Chatel appartient à une génération qui a vu La Réunion changer de dimension économique. Entré modestement dans l'entreprise familiale, devenu dirigeant puis président du COLIER, avant que l'organisation patronale ne devienne le MEDEF Réunion, il a accompagné la défiscalisation, la création de la FEDOM et les débats sur le développement des outre-mer. Mais derrière la modernisation de l'île et l'élévation du niveau de vie, il n'a cessé de poser la même question : quelle économie construire pour donner une place à chacun ?

« Donner une place à chacun »

La première responsabilité confiée à Jean Chatel dans l'entreprise familiale tient dans la paume d'une main : une clé.

À son arrivée, on lui remet celle de la boîte aux lettres et on lui demande d'aller chercher le courrier. Il en tire une leçon qu'il n'a pas oubliée : *« On est au service de l'entreprise, il n'y a pas de sot métier ».*

Né à Saint-Denis en 1943, le jeune salarié du groupe familial sait aussi qu'il lui reste beaucoup à apprendre. Après ses journées de travail, il suit des cours pour compléter ce que son cursus scolaire ne lui a pas apporté. Il se décrit aujourd'hui, non sans distance, comme *« une variante du self-made-man »*.

Enfant déjà, il aimait écouter les adultes parler de leurs réussites. L'entrée dans la vie professionnelle lui en révèle l'envers : certains de ceux qu'il avait entendus raconter leurs succès avaient soigneusement passé leurs échecs sous silence. Une première manière, peut-être, d'apprendre à se méfier des bilans trop simples.

Dans les murs de l'entreprise Chatel, une autre scène marque son apprentissage. Un jour, il présente un courrier à son supérieur hiérarchique pour signature. Celui-ci le lui rend et lui demande de le signer lui-même. Le geste vaut reconnaissance : il est désormais capable d'assumer ce qu'il écrit.

Puis son horizon s'élargit au-delà de l'entreprise. La rencontre avec Serge Payet, secrétaire général du Comité de liaison pour les intérêts économiques de La Réunion, compte parmi les tournants de son parcours. Le président de l'organisation patronale, Charles-Armand Barau, lui propose bientôt d'entrer à son conseil d'administration. Jean Chatel en deviendra à son tour président, représentera le COLIER à la FEDOM et exercera différentes responsabilités dans les instances économiques réunionnaises. Il sera également élu à la Chambre de commerce puis, de 1994 à 2000, au Conseil général.

Ces responsabilités le placent aux premières loges d'une période où l'économie réunionnaise cherche les moyens d'accélérer son développement. Avec Serge Payet, il participe à la phase préparatoire de la défiscalisation qui aboutit à la loi Pons de 1986. Il en garde le souvenir d'une *« vraie relance pour l'économie locale »*. La même année voit la création de la FEDOM, dont il suit les débats à l'Assemblée nationale.

Dix ans plus tard, toujours avec Serge Payet, il participe à la préparation des Assises de l'égalité sociale active et du développement des DOM. À La Réunion, le travail aboutit à dix propositions signées conjointement par responsables politiques, organisations syndicales et organisations patronales. Une convergence suffisamment rare pour qu'il la place parmi les grands moments de sa carrière.

Mais lorsqu'il s'agit de classer ces grands événements par ordre d'importance, Jean Chatel ne place ni la défiscalisation ni les négociations institutionnelles en première position. Il revient au Chaudron.

En 1991, après les émeutes, Jean Chatel et Serge Payet vont rencontrer des jeunes du quartier, chez eux, pour les écouter. Certains possèdent plusieurs CAP mais ne trouvent aucun emploi correspondant à leurs qualifications. Ils se sont formés, parfois plusieurs fois, pour un marché du travail qui n'a rien à leur proposer. Les deux hommes alertent alors le représentant de l'État et demandent que les différentes instances concernées se réunissent.

Trente-cinq ans plus tard, Jean Chatel met encore cette rencontre au-dessus de toutes les autres.

Elle éclaire aussi la formule, sévère, avec laquelle il résume plusieurs décennies de transformation réunionnaise : *« succès matériels, échecs humains »*.

Jean Chatel ne nie aucunement les progrès accomplis. La départementalisation a apporté les aides sociales, la Sécurité sociale, la CAF, les hôpitaux, puis le RMI et l'alignement du SMIC. Les conditions de vie se sont améliorées et les familles ont vu leurs revenus progresser. Mais, dans le même temps, le nombre de demandeurs d'emploi a continué d'augmenter. C'est cette contradiction qui nourrit son regard sur l'économie réunionnaise.

L'élévation du niveau de vie a fait croître les besoins alimentaires et les dépenses d'équipement. L'intégration européenne a apporté des financements supplémentaires, mais aussi des réglementations et des normes qui pèsent davantage sur une économie insulaire ne bénéficiant pas des mêmes effets de volume que les grands marchés. La consommation a favorisé les importations, tout en obligeant la production locale à innover et à améliorer sa compétitivité.

Jean Chatel se garde pourtant d'un discours promettant l'autonomie économique de l'île. La géographie impose ses limites : La Réunion ne possède, rappelle-t-il, ni l'espace ni toutes les ressources nécessaires pour assurer seule l'approvisionnement de sa population à des prix compétitifs.

Son inquiétude se situe ailleurs : dans un modèle où la progression de la consommation et des transferts ne serait pas accompagnée d'un développement suffisant de l'appareil productif. Car si l'économie ne crée pas assez de valeur ajoutée et d'emplois, elle ne peut répondre durablement aux attentes qu'elle contribue elle-même à faire naître.

À ceci s'ajoute désormais le défi démographique. La population vieillit, les naissances diminuent et une partie des jeunes diplômés choisit d'autres marchés. Pour Jean Chatel, la réponse passe donc par le renforcement de l'outil productif, mais pas seulement. Elle suppose surtout de retrouver la capacité de construire collectivement.

Il en appelle aux organisations patronales, mais aussi plus largement aux *« forces vives »* de La Réunion. L'époque de la *« guerre des boutons »*, estime-t-il, doit être dépassée. Développement humain, activité économique, création de valeur ajoutée et rigueur dans la conduite des politiques publiques doivent pouvoir entrer dans un même projet réunionnais, suffisamment partagé pour être ensuite défendu auprès de Paris et de l'Europe.

L'idée fait écho à ce qu'il avait vécu en 1996, lorsque responsables politiques, syndicats et patronat étaient parvenus à signer ensemble dix propositions pour La Réunion. Et peut-être plus encore à cette rencontre de 1991 avec les jeunes du Chaudron : commencer par écouter ce que le réel dit avant de décider ce qu'il faudrait faire.

Aux jeunes d'aujourd'hui, Jean Chatel adresse d'ailleurs un conseil très simple. Quel que soit le métier choisi, l'exercer *« avec passion et intégrité »*. Et à celui qui chercherait encore sa voie, il recommande de rejoindre une activité capable de créer de la valeur ajoutée pour son territoire.

À 83 ans, Jean Chatel se tient désormais à la disposition des dirigeants de l'entreprise familiale. La clé de la boîte aux lettres est loin. Entre-temps, il aura connu le monde de l'entreprise, le syndicalisme patronal, les négociations avec l'État, la défiscalisation, la politique et les grandes transformations d'une île devenue département français puis région européenne.

Mais son regard reste moins tourné vers ce qui a été construit que vers ce qui reste à accomplir. Adepte du célèbre proverbe *« Aide-toi et le ciel t'aidera ! »*, l'ancien président du COLIER en donne aujourd'hui une lecture collective : le prochain pas ne pourra être franchi séparément. C'est avec les « forces vives » de l'île, réunies autour d'un projet commun capable d'allier développement humain, activité économique et création de valeur ajoutée, que l'avenir doit désormais s'écrire.



Jean-Luc Potier



« *Ne jamais limiter son ambition* »

Jean-Luc Potier avait imaginé reprendre un jour le flambeau familial. Il n'avait pas imaginé devoir le faire si tôt. La disparition brutale de son père, alors qu'il effectue son service militaire, le projette sans transition à la tête d'une entreprise qui ne compte encore que trois personnes. Quarante ans plus tard, devenu président du Groupe Potier, il prépare à son tour le passage de relais à la génération suivante. Entre ces deux transmissions, son parcours raconte une entreprise familiale qui a grandi avec La Réunion, mais aussi une manière de regarder l'insularité : non comme une frontière, mais comme une invitation à chercher plus loin.

De ses débuts, Jean-Luc Potier conserve une image très simple. Un petit couloir. Au fond, son cabinet de travail. Une secrétaire et un garçon de bureau. Et lui, seul pour la première fois derrière sa table.

« C'est le moment où j'ai mesuré la responsabilité, la prise de risque, mais aussi la force d'une équipe engagée. » Une équipe avec laquelle il dit avoir toujours cherché à relever les défis et à *« faire rayonner La Réunion au-delà de ses frontières »*.

Derrière l'entrepreneur apparaît déjà l'attachement au territoire : *« Je suis fier d'appartenir à cette terre où ma famille est implantée depuis neuf générations. »*

Le chemin semblait d'ailleurs en partie tracé. Issu de cette longue lignée d'entrepreneurs, Jean-Luc Potier envisage très jeune de rejoindre son père et de développer l'entreprise avec lui. Ils ne sont alors que trois.

La mort brutale de son père, pendant son service militaire, bouleverse le scénario. Il n'y aura ni apprentissage progressif ni longue transmission entre les deux hommes. Jean-Luc Potier se retrouve directement confronté aux responsabilités qu'il pensait exercer un jour plus lointain. Continuer devient à la fois un projet professionnel et une manière de poursuivre ce qu'ils avaient commencé ensemble.

De ce père, il conserve davantage qu'une entreprise. Il cite la famille, l'honnêteté, la probité, l'écoute, la bienveillance, mais aussi le goût du travail et le refus de renoncer. Ancien volontaire pendant la guerre d'Indochine, celui-ci lui avait surtout transmis une idée qui traversera ensuite son parcours : ne pas se fixer soi-même de limites. Jean-Luc Potier en fera une ligne de conduite.

Il en a gardé aussi une certaine manière d'envisager l'entrepreneuriat, moins attendue. À un enfant qui lui demanderait d'expliquer son métier, Jean-Luc Potier commencerait par lui conseiller de *« garder sa simplicité, sa curiosité, sa spontanéité et sa capacité à aimer sans préjugés »*. Entreprendre, pour lui, consiste aussi à rester curieux, apprendre chaque jour, imaginer, créer et donner aux autres l'envie de participer à une aventure collective.

Plutôt que d'enfermer l'entreprise dans son activité d'origine, il choisit d'en développer les métiers, avec l'ambition d'en faire un acteur reconnu à l'échelle régionale et, pourquoi pas, mondiale. *« Il ne faut jamais limiter son ambition »*, affirme-t-il. Avec le recul, il ne regrette pas cette volonté de voir grand. Il dit même qu'il referait les mêmes choix, *« avec peut-être encore plus d'audace »*.

Cette ambition accompagne une période de profonde transformation de l'économie réunionnaise. Parmi les tournants qu'il a connus, Jean-Luc Potier place au premier rang les lois de défiscalisation à partir de 1986. Elles permettent aux entreprises locales d'investir dans leurs équipements, de professionnaliser leurs filières et de gagner en compétitivité. Pour une génération d'entrepreneurs, les possibilités changent d'échelle.

Mais il retient un second mouvement, plus profond encore : l'ouverture de La Réunion sur le monde. L'île qu'il a connue jeune entrepreneur était beaucoup plus isolée. Au fil des décennies, ses entreprises ont appris à se confronter aux standards internationaux, à exporter leurs savoir-faire et à regarder au-delà de leur marché naturel.

C'est probablement là que son propre parcours rejoint le plus directement le regard qu'il porte aujourd'hui sur La Réunion. Car Jean-Luc Potier ne considère pas l'insularité uniquement comme un handicap.

Elle impose des contraintes, oblige à travailler avec un marché étroit, éloigné des grands centres économiques. Mais elle apprend aussi, selon lui, à s'adapter, à chercher des solutions, à faire avec moins. Il voit dans cette nécessité de se réinventer une part de l'identité économique réunionnaise.

À cela s'ajoute une autre singularité : le métissage. Les racines multiculturelles de l'île constituent à ses yeux une école de l'adaptation et de l'ouverture. Et sa position géographique, longtemps considérée d'abord à travers son éloignement de l'Europe, pourrait devenir un avantage dans un monde où l'Asie et l'Afrique occupent une place croissante. La Réunion est aussi, rappelle-t-il, la France et l'Europe dans l'océan Indien.

Il y a dans ce regard une constante : retourner la contrainte. L'éloignement peut pousser à l'ouverture. L'insularité à l'innovation. Les normes européennes, parfois plus exigeantes que celles des pays voisins, obligent les entreprises réunionnaises à rechercher l'excellence. Jean-Luc Potier récuse ainsi deux idées qu'il juge particulièrement tenaces : celle d'une île qui ne travaillerait pas et celle d'une protection française qui rendrait tout acquis. *« Rien n'est jamais acquis ici. »*

L'entrepreneur applique le même raisonnement à l'avenir. À l'horizon 2050, il imagine La Réunion comme un possible point d'appui de la France et de l'Europe dans une région située entre deux des grands pôles du XXIe siècle. Il y voit un laboratoire, un lieu où pourraient s'expérimenter de nouveaux modèles, notamment face aux défis climatiques et écologiques.

Son inquiétude porte moins sur les capacités de l'île que sur la stratégie déployée autour d'elle. Il regrette l'absence, selon lui, d'une vision nationale et européenne suffisamment construite pour l'océan Indien et des politiques trop souvent pensées à court terme.

S'il fallait trouver un symbole pour résumer les transformations économiques de La Réunion, Jean-Luc Potier choisirait le flamboyant. Un arbre profondément enraciné dans sa terre, capable d'endurer la sécheresse, le feu et les cyclones. Puis vient le moment où il fleurit et se couvre de rouge. L'image lui ressemble peut-être autant qu'elle ressemble à l'île : tenir, s'adapter, puis repartir.

Mais à 66 ans, Jean-Luc Potier se trouve désormais à un autre endroit de cette histoire. Président du Groupe Potier, il considère aujourd'hui que sa première responsabilité est d'accompagner la transmission. Une nouvelle génération prend progressivement les commandes. Son rôle consiste moins à décider seul qu'à partager son expérience, construire avec elle la stratégie de demain et rester le garant des valeurs qui ont façonné l'histoire familiale.

La boucle pourrait sembler parfaite : il avait reçu brutalement une entreprise de son père ; il peut désormais organiser la transmission qu'il n'avait pas lui-même eu le temps de vivre. Mais transmettre, chez lui, ne signifie pas demander aux suivants de reproduire ce qui a été fait.

Aux jeunes Réunionnais qui voudraient entreprendre, son premier conseil tient en un mot : *« Fonce ! »* Ne pas attendre que toutes les conditions soient réunies, accepter les obstacles et les échecs, travailler, se relever. Mais aussi se débarrasser d'un réflexe qu'il juge encore trop présent : *« Nous avons parfois tendance, à La Réunion, à penser que les réussites viennent d'ailleurs. »* À ses yeux, l'île possède ses talents, son énergie et sa capacité d'innovation : *« Nous n'avons rien à envier aux autres lorsque nous croyons en nos capacités. »*

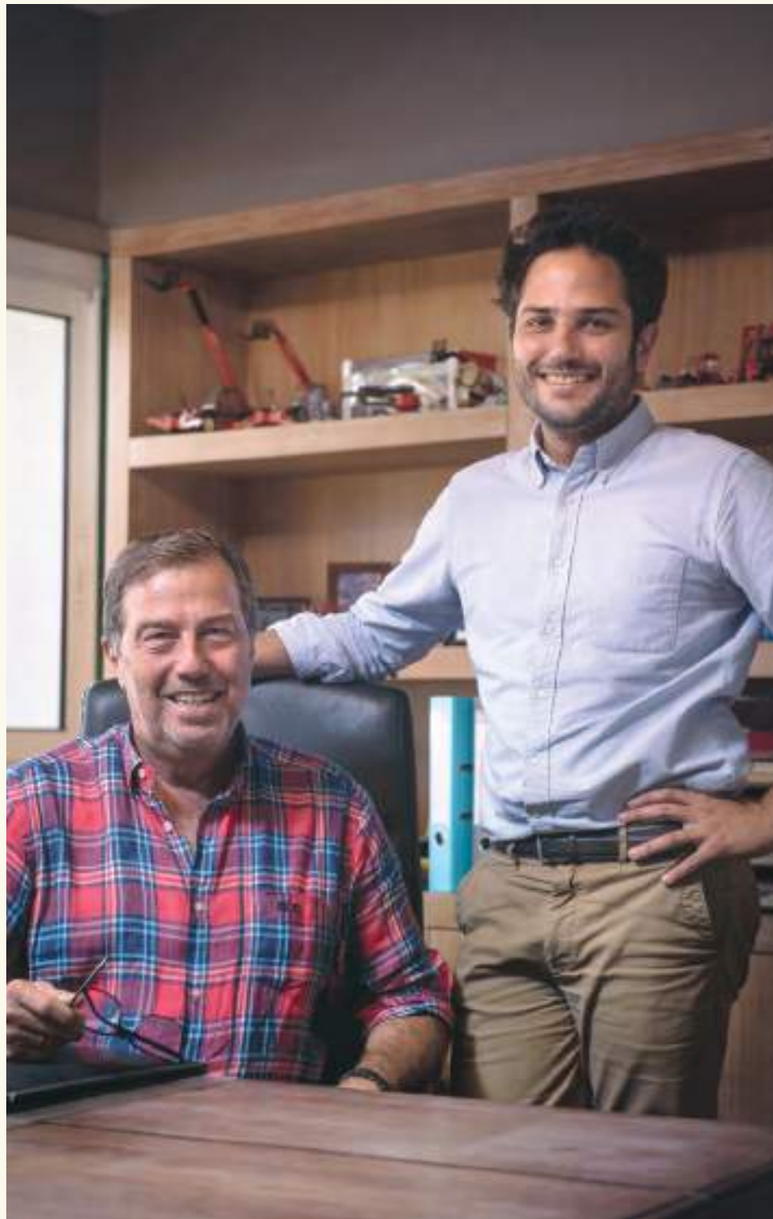
Il ajoute immédiatement une autre recommandation : ne jamais oublier d'où l'on vient. *« Aime ton île, respecte tes racines, car elles sont uniques. »* Ces racines, poursuit-il, sont une force, une identité et une richesse qui accompagnent toute une vie.

Son parcours tient en grande partie dans ce double mouvement : être profondément enraciné dans son île sans jamais y enfermer son horizon.

Lorsqu'il imagine ce que les générations futures pourraient retenir de la sienne, Jean-Luc Potier ne parle pas des entreprises créées ou développées mais plutôt de l'héritage reçu et de celui qu'il faudra transmettre. Il souhaite que La Réunion demeure cette terre où des origines, des cultures et des croyances différentes peuvent construire un destin commun, tout en préservant ce qui fait sa beauté et son identité.

Quarante ans après ce premier jour derrière un bureau au fond d'un petit couloir, la question de la transmission revient donc au premier plan. Mais l'héritage dont parle Jean-Luc Potier dépasse désormais celui d'une famille ou d'un groupe. Il est celui d'une île reçue des générations précédentes et qu'il faudra, à son tour, laisser aux suivantes.

Avec, peut-être, la même recommandation que celle qui a guidé son propre parcours : ne jamais laisser ses racines fixer la limite de son ambition.



Jean-Raymond Mondon



Jean-Raymond Mondon n'avait prévu ni de devenir syndicaliste ni de présider pendant près de vingt ans le Conseil économique et social régional de La Réunion. À plusieurs reprises, lorsque de nouvelles responsabilités lui ont été confiées, il a eu le sentiment que le ciel lui tombait sur la tête. Enseignant de mathématiques et de physique, responsable syndical puis figure du dialogue économique et social réunionnais, il a passé une grande partie de sa vie à rapprocher des mondes qui ne parlent pas toujours la même langue. Éducation, formation, avenir de la canne, innovation, ouverture régionale. Des sujets très divers, mais toujours une même manière de les aborder : écouter, confronter les points de vue et tenter de faire bouger les lignes.

« *Faire bouger les lignes* »

Jean-Raymond Mondon n'a jamais vraiment eu une seule vie professionnelle. Il en parle d'ailleurs au pluriel : *« Mes vies professionnelles, si je puis m'exprimer ainsi… »* La première dure un mois. En août 1972, tout juste bachelier, il devient enquêteur pour la Direction départementale de l'Équipement. Son terrain : les bus. Les deux étés suivants, il travaille au vice-rectorat. Puis vient l'enseignement. Mathématiques, physique, technologie : d'abord au collège Edmond-Albius, au Port, puis aux Deux-Canons, à Saint-Denis. Il y restera jusqu'à sa retraite en 2014.

Rien ne le destinait, assure-t-il, au parcours qui suivra. Jeune, il était surtout… jeune, avec *« la joie de vivre »*. Lorsqu'on lui propose de s'investir dans le syndicalisme enseignant, sa trajectoire prend pourtant une direction nouvelle.

Quelques années plus tard survient le premier de ces moments où, selon son expression, le ciel lui tombe sur la tête.

On lui demande de devenir, pratiquement du jour au lendemain, secrétaire général de la FEN-Réunion. L'organisation rassemble alors 10 000 adhérents, estime-t-il. Il ne s'y attend *« absolument pas »*. Il accepte pourtant. Il restera secrétaire général de l'organisation devenue UNSA Éducation jusqu'en 2009 et exercera parallèlement différentes responsabilités au sein de l'UNSA, jusqu'à devenir conseiller pour l'Outre-mer de l'organisation nationale.

La seconde surprise arrive quelques années plus tard : son élection à la présidence du Conseil économique et social régional. Jean-Raymond Mondon connaît déjà bien l'institution. Il y siège depuis 1987 et en a présidé la commission chargée des affaires sanitaires, sociales, culturelles et sportives.

En 1998, il en devient président. Il le restera jusqu'en 2017.

Dix-neuf années à la tête d'une assemblée dont la raison d'être est précisément de faire dialoguer ce que l'on appelle la société civile organisée : représentants des entreprises, salariés, associations et acteurs de la vie collective. Une responsabilité qu'il exerce avec deux principes hérités de ceux qui ont marqué son parcours : *« humilité, être au service des autres »*.

La liste de ces influences est elle-même plurielle. Son grand-père, son père, sa mère – laquelle, précise-t-il avec amusement, ne voulait le voir devenir ni enseignant, ni syndicaliste, ni homme politique –, mais aussi Jeannet Maillot, Georges Grima ou Gilbert Aubry. Il n'identifie pas un maître unique. Plutôt une succession de rencontres qui auront contribué à former sa manière d'exercer ses responsabilités.

Au CESR, cette manière de faire trouve son terrain. Lorsqu'il regarde aujourd'hui son parcours, Jean-Raymond Mondon retient moins les fonctions occupées que quelques dossiers sur lesquels le monde économique et social a réussi à *« faire bouger les lignes »*.

Il cite le développement du système éducatif et de la formation professionnelle continue, l'avenir de la canne, le dossier complexe des Accords de partenariat économique ou encore la prise en compte de la situation réunionnaise pendant la crise du chikungunya.

« *Tous ces dossiers ont été investigués et menés à bien avec la participation et l'engagement d'une équipe de femmes et d'hommes qui voulaient le développement de La Réunion et qui se donnaient pleinement* », explique-t-il.

L'Education occupe naturellement une place particu-

lière dans ce parcours. L'enseignant n'a jamais été très loin du responsable syndical, pas davantage que du président du CESR.

Mais Jean-Raymond Mondon se méfie des trajectoires écrites trop tôt. Il juge d'ailleurs illusoire d'attendre d'un enfant qu'il sache déjà ce qu'il fera plus tard, dans un monde où une vie professionnelle conduira probablement à changer plusieurs fois de direction. Ce qui continue en revanche de le « *passionner* » et même de le « *fasciner* », c'est « *la candeur des jeunes et leur volonté de changer et de conquérir le monde* ».

Cette confiance dans la capacité à avancer n'empêche pas le regard critique. Des transformations économiques des dernières décennies, Jean-Raymond Mondon retient notamment la place prise par l'innovation et la volonté croissante des acteurs réunionnais d'aller au-delà de l'île. Il ne gomme pas les échecs : ils font partie du mouvement et peuvent permettre *« un meilleur recommencement »*.

S'il devait résumer son propre parcours dans cette histoire économique, il alignerait ces mots : *« Éducation, formation, innovation, confrontation extérieure »*.

La singularité réunionnaise tient d'abord selon lui à *« la richesse de ses Hommes et Femmes »*. Mais l'île demeure confrontée à sa dépendance extérieure, qu'il s'agisse du ravitaillement, des stocks ou des aléas du transport aérien et maritime.

Et il aimerait voir disparaître une autre idée : celle qui réduit l'entreprise à son dirigeant : *« C'est toute une équipe qui travaille ensemble ! »* La remarque n'est pas anodine venant d'un homme qui a passé plusieurs décennies dans le syndicalisme puis à la tête d'une institution où représentants du patronat et des salariés doivent précisément confronter leurs analyses.

Cette culture du dialogue l'a conduit bien au-delà des questions strictement économiques. Au fil des années, Jean-Raymond Mondon préside le Comité régional pour l'information économique et sociale puis le Comité régional pour l'innovation. Il participe aux travaux sur le développement durable de La Réunion, siège dans différentes structures sociales et mutualistes et représente France-Réunion au Comité des sages de la Commission de l'océan Indien. En 2013, il est également observateur de la COI lors de l'élection présidentielle à Madagascar.

À mesure que l'horizon s'élargit, une préoccupation demeure : ouvrir davantage La Réunion sur son environnement tout en composant avec les fragilités de l'insularité.

À l'approche de 2050, Jean-Raymond Mondon se montre moins disert sur les promesses de l'avenir que sur ses incertitudes. L'instabilité du monde et du commerce, comme la situation financière de la France, le préoccupent. Sans pour autant céder au pessimisme : les échecs, disait-il plus tôt, peuvent permettre « *un meilleur recommencement* ».

Une anecdote résume mieux encore ce qu'il voudrait transmettre. Un jour, après une intervention à la Chambre de commerce de Saint-Pierre, un jeune vient l'aborder : *« Je souhaiterais faire comme vous qui avez fait l'ENA. »* Jean-Raymond Mondon le détrompe aussitôt : *« Je ne suis jamais allé à l'ENA, mais ce qui compte, c'est de s'investir et de travailler sans relâche au but que l'on s'est fixé ! »*

L'histoire lui ressemble assez bien. Derrière la longue liste des fonctions – syndicaliste, enseignant, président du CESR, responsable de multiples instances régionales et nationales – il retient des choses beaucoup plus simples : le travail, l'engagement et le service des autres.

Lorsqu'il se projette quatre-vingts ans plus loin, Jean-Raymond Mondon aimerait que l'on puisse dire de sa génération qu'elle a contribué à rendre le monde meilleur. Il relativise aussitôt : à l'échelle de la *« maison monde »*, La Réunion n'est qu'un grain de sable. Mais le grain de sable peut avoir son importance.

À un ancien ambassadeur de Chine rencontré lors d'un passage à La Réunion, Jean-Raymond Mondon avait un jour rappelé, en détournant malicieusement une formule célèbre, qu'une longue marche reste possible… *« sauf si un petit caillou se trouve dans la chaussure ! »*

Après une vie passée à essayer de faire bouger les lignes, difficile de ne pas reconnaître dans ce petit caillou un je-ne-sais-quoi de Jean-Raymond Mondon lui-même.





« *Faire le choix de la qualité* »

Julie Sidiot

Lorsqu'elle ouvre sa boutique en 1980, Julie Sidiot ne sait évidemment pas que certaines de ses premières clientes reviendront un jour accompagnées de leurs filles. Quarante-cinq ans plus tard, c'est pourtant ce qu'elle retient volontiers de son parcours : des femmes qu'elle a vues grandir, devenir mères, puis transmettre à leur tour l'adresse. À l'heure du commerce en ligne, des achats rapides et de la comparaison permanente des prix, l'histoire de Sidiot Lingerie retrace une autre manière de commercer : prendre le temps, conseiller, fidéliser et faire de la relation humaine une part du produit que l'on vend.

En 1980, Julie Sidiot a 21 ans et une idée assez précise de ce qu'elle veut faire. Elle ne s'était pas nécessairement destinée à la lingerie. Le commerce, en revanche, l'attirait, comme le contact humain et les belles matières.

Elle perçoit surtout une place à prendre à La Réunion : celle d'une lingerie haut de gamme qui ne chercherait pas d'abord le volume, mais la qualité et le conseil. L'ouverture de sa boutique transforme le projet en réalité. Elle se souvient encore de l'émotion ressentie en accueillant ses premières clientes.

Le choix peut paraître aujourd'hui relativement évident. Il l'était beaucoup moins à l'époque. Julie Sidiot est autodidacte et décide de construire son activité autour de maisons européennes reconnues pour leur savoir-faire. Elle préfère la sélection au nombre, la qualité à la course au prix. Ce positionnement deviendra la marque de fabrique de la boutique.

Il suppose aussi une certaine constance. Les modes passent, les marques évoluent, les clientes changent et le commerce réunionnais se transforme profondément. Mais Julie Sidiot conserve quelques principes simples, hérités notamment de sa famille : le goût du travail bien fait, la persévérance et le respect d'autrui.

Son métier, elle le décrit d'ailleurs sans grands mots. Diriger une boutique où les femmes viennent choisir de jolis sous-vêtements. Les aider à trouver ce qui leur va, ce qui est à la fois beau et confortable, ce qui peut aussi leur donner confiance en elles. Et les voir repartir avec le sourire.

Diriger, aider, donner confiance et le sourire : derrière l'apparente simplicité des mots se trouve tout un savoir-faire commercial. Car vendre de la lingerie suppose une relation particulière. Il faut conseiller sans imposer, connaître les produits et les silhouettes, comprendre une attente parfois difficile à exprimer.

La personnalisation n'est pas venue chez Sidiot Lingerie avec le vocabulaire contemporain de « l'expérience client ». Elle est au cœur du métier depuis le début. Mais quarante-cinq années d'activité lui donnent aussi un regard privilégié sur la transformation du commerce réunionnais.

Lorsqu'elle ouvre sa boutique, l'île entre précisément dans une période de profonde mutation. Le pouvoir d'achat progresse, la consommation aussi. Le commerce et les services marchands se développent rapidement. À la fin des années 1980, l'apparition des premiers grands complexes commerciaux annonce un nouveau paysage : les enseignes se multiplient, l'offre se diversifie et la périphérie des villes devient à son tour un territoire du commerce.

Pour les petites boutiques spécialisées, le changement est considérable. Dans les années 1990 et 2000, la concurrence s'intensifie à mesure que les grandes surfaces et les zones commerciales prennent davantage de place. Le consommateur réunionnais dispose de plus de choix, de davantage de marques, de nouveaux lieux où acheter. Le commerce de proximité doit dès lors trouver d'autres arguments que la seule disponibilité du produit.

Julie Sidiot évalue ces transformations sans changer foncièrement de cap. Mais ce qui distingue sa boutique change peu à peu de nature. À ses débuts, elle avait identifié une attente pour une offre de lingerie haut de gamme. Avec Internet et le commerce en ligne, l'offre devient presque illimitée : il est désormais possible de comparer, choisir et commander sans franchir la porte d'un magasin.

La différence se joue alors davantage sur ce qu'un

écran reproduit difficilement : l'écoute, le regard, le conseil et la confiance. Face au commerce en ligne, « *cette qualité de service continuera à faire la différence* », estime-t-elle.

Ses clientes aussi ont changé. Elles sont mieux informées, plus exigeantes, comparent davantage. Et leur évolution accompagne une transformation plus large de la société réunionnaise : en quelques décennies, les femmes ont pris une place croissante sur le marché du travail.

Sans prétendre résumer cette évolution depuis une boutique de lingerie, Julie Sidiot en aura côtoyé plusieurs générations, avec leurs goûts, leurs attentes et leurs manières de consommer. Les clientes ont changé, l'environnement commercial plus encore. Elle, pourtant, n'a guère dévié de la ligne choisie à ses débuts : « *Faire le choix de la qualité* ». La formule résume cette fidélité. Un choix presque à contre-courant, selon elle, dans une société où l'on achète plus vite et souvent au moindre coût.

Cette constance n'a pas empêché l'entreprise d'être reconnue au-delà de l'île. Au fil de son histoire, Sidiot Lingerie a figuré parmi les boutiques distinguées au niveau français et européen et Julie Sidiot a reçu un prix récompensant son parcours entrepreneurial. Mais ces distinctions expliquent moins bien son métier que les clientes qui poussent la porte.

Car le commerce dont parle Julie Sidiot est profondément « réunionnais » par la place qu'y occupent les relations humaines. Elle voit dans la capacité à créer des liens l'une des singularités de l'économie de l'île. Les entreprises travaillent en réseau, la confiance se construit dans la durée et les relations personnelles continuent de compter fortement.

En contrepartie, l'insularité rappelle ses contraintes tenaces : dépendance extérieure, coût de la vie, approvisionnements difficiles et vulnérabilité aux dérèglements du climat. Pour l'avenir, elle espère donc une forme d'équilibre : rester ouvert sur le monde tout en valorisant les compétences locales.

Elle regarde surtout avec intérêt une nouvelle génération, qu'elle juge créative et désireuse d'inventer ses propres modèles. Aux jeunes Réunionnais qui voudraient entreprendre, elle ne conseillerait d'ailleurs pas de reproduire le sien. Elle leur dirait plutôt de *« créer quelque chose qui leur ressemble »* car *« quand on croit à ce que l'on fait, on trouve plus facilement la force de surmonter les difficultés »*.

Créer quelque chose qui lui ressemble ne signifie pas, à ses yeux, entreprendre seul. Pour représenter l'économie réunionnaise, Julie Sidiot choisit le tressage de vacoa. Une fibre seule est fragile ; assemblées, les fibres deviennent solides. Elle y voit ces entrepreneurs, artisans, commerçants, femmes et hommes qui, en conjuguant leurs forces, contribuent au développement du territoire.

En outre, le tressage dit aussi quelque chose du temps. Il se construit fibre après fibre, comme une clientèle se construit relation après relation.

Depuis 1980, Julie Sidiot a vu se succéder plusieurs générations de clientes. Certaines sont entrées jeunes femmes dans sa boutique, sont revenues lorsqu'elles étaient mères à leur tour, puis en ont franchi à nouveau la porte accompagnées de leurs filles. « *Ces liens tissés au fil des années sont sans doute ma plus grande richesse* », dit-elle.

Quarante-cinq ans de commerce réunionnais tiennent aussi dans ces passages de relais : une adresse que l'on conserve, une porte que l'on pousse à nouveau, une fille que l'on accompagne là où l'on venait autrefois soi-même. Pour Julie Sidiot, la fidélité a fini par se mesurer en générations.

Elle envoie une petite culotte à Jean Castex

COMMERCE. La vente de lingerie, un commerce non essentiel ? Les vendeurs de sous-vêtements ne l'entendent pas de cette oreille et partout en France des culottes sont envoyées à Matignon, depuis quelques jours, pour attirer l'attention du Premier ministre sur la mise en péril de ces boutiques pas si inutiles que ça quand on y réfléchit. L'objectif : demander le reclassement des sous-vêtements en produits "essentiels" pour pouvoir poursuivre leur commercialisation durant les périodes de confinement.

"Depuis le début de la pandémie, nous observons très scrupuleusement le protocole recommandé par le gouvernement (...). Nous avons mis la marchandise essayée en quarantaine, nous avons imposé une jauge, contrôlé le nombre de personnes entrant dans la boutique, nous avons nettoyé nos rayons, nos caisses, nos poignées de porte plusieurs fois par jour..., énumère le collectif Action Culottée, qui regroupe des centaines de boutiques de sous-vêtements à travers toute la France. *Alors que les fleuristes, libraires, coiffeurs ou encore disquaires ont été relégués en commerces dits essentiels, nous sommes abasourdis par le manque de considération pour les boutiques de sous-vêtements. Nous ne pouvons ni ne pourrons rivaliser avec les géants du net ou encore les grandes enseignes qui tirent leur épingle du jeu."*



C'est un joli tanga fleuri et en dentelles signé Lise Charmel, que Julie Sidiot a envoyé au Premier ministre.

ON NE BAISSE PAS LA CULOTTE !

Il n'est donc pas question de baisser la culotte devant les mesures jugées "injustes" du gouvernement, mais de l'agiter sous le nez du Premier ministre pour qu'il accepte enfin de reconnaître son utilité. Une action défendue à La Réunion par Julie Sidiot, solidaire de ses confrères nationaux, même si le département n'est pas (encore) concerné par un nouveau confinement. La patronne des magasins Sidiot a ainsi envoyé lundi, par La Poste, un joli tanga fleuri avec de belles dentelles, signé Lise Charmel. *"La plupart de mes confrères ont envoyé des culottes plutôt classiques ou imposantes, parfois des shartys... moi j'ai fait le choix d'une belle culotte en dentelles, qui attire le regard*, dit-elle. *Jean Castex doit comprendre que les sous-vêtements ne sont pas des articles superflus : au-delà de la question hygiénique, on en a besoin après une opération, les femmes qui viennent d'accoucher doivent pouvoir porter des soutiens-gorge adaptés à la montée de lait, par souci écologique ou économique, les femmes peuvent aussi vouloir privilégier les culottes menstruelles aux serviettes jetables... En tout cas, nous ne sommes pas moins indispensables que des fleuristes ou des disquaires."*

Elle s'est renseignée auprès de La Poste : le Premier ministre devrait recevoir son petit cadeau en dentelles... aujourd'hui !

NATHALIE TECHER



Abdoul Cadjee

L'homme qui a vu changer La Réunion

Il a grandi à Sainte-Marie, dans une famille dont les parents « ne savaient ni lire ni écrire ». Il a été chauffeur de taxi, a vendu des milliers de voitures, importé Mitsubishi, fait venir le Concorde et l'équipe de France de football à La Réunion. À plus de quatre-vingts ans, Abdoul Cadjee conserve une mémoire précise des transformations de son île. Son parcours raconte une Réunion passée, en quelques décennies, d'une société encore largement fermée sur elle-même à une économie ouverte sur le monde.

Texte d'Antoine Hassler - ***Linfo.re***

Dans ses souvenirs d'enfance, un terrain de football côtoie la maison familiale et, de l'autre côté, passe l'autorail. Le train constitue aujourd'hui l'un de ses grands regrets. Il y voit le symbole d'une infrastructure abandonnée au moment même où l'automobile allait prendre une place considérable dans la société réunionnaise – lui qui allait en vendre des milliers.

Abdoul Cadjee grandit dans une île encore marquée par les hiérarchies sociales et communautaires. La départementalisation est déjà une réalité lorsqu'il naît, en 1946, mais ses effets mettent du temps à atteindre les familles les plus modestes.

Ses parents tiennent un petit commerce et effectuent des livraisons de meubles. Lui ne poursuit pas longtemps sa scolarité. Il n'obtient pas le certificat d'études et ne le regrette guère. À dix-huit ans, il rêve surtout d'un uniforme et d'un permis de conduire.

« *Un permis, c'est un diplôme* », résume-t-il encore aujourd'hui. Le permis lui apporte surtout une première forme de liberté. Il devient chauffeur de taxi dans une île où les voitures sont encore rares et les routes peu nombreuses.

La Réunion des années 1950 et 1960 vit encore au rythme des arrivages par bateau. Les marchandises peuvent mettre des semaines à parvenir depuis l'Hexagone et la mode métropolitaine arrive avec plusieurs mois de décalage. Mais Abdoul Cadjee perçoit déjà les signes d'une transformation profonde.

Il retient notamment les progrès de l'éducation et de la santé. « *Vous êtes malade, on vous prend en charge. Qu'on ait les moyens ou pas, c'était ouvert à tout le monde.* » Pour lui, ce sont là des acquis essentiels de la départementalisation.

Le taxi n'est pourtant qu'une étape. Abdoul Cadjee comprend rapidement qu'il existe un marché dans les voitures d'occasion. Il achète les véhicules repris par les grandes concessions, les remet en état et les revend. Pneus neufs, carrosserie nettoyée, préparation soignée : il transforme des véhicules délaissés en produits prêts à partir.

La méthode est simple : « *N'attends pas que le client vienne, prépare la voiture pour que la voiture attende le client* » !

La formule résume une philosophie entrepreneuriale qui ne le quittera plus. Avec trois ou quatre personnes, il parvient à vendre plusieurs dizaines de voitures par mois, jusqu'à atteindre, selon les années, plus d'un millier de véhicules.

En 1972, l'arrivée du premier conteneur à La Réunion marque pour lui un tournant majeur. Les échanges deviennent plus rapides et plus réguliers. Les commerçants peuvent davantage commander directement à l'extérieur. L'île commence à se connecter au monde. « *Tout ce qui se fait à l'extérieur, on va le faire aussi à l'intérieur. On copiait un peu ce que les autres faisaient. Mais c'est ça, le développement.* »

Abdoul Cadjee ne se contente cependant pas d'observer cette ouverture. En 1980, il part au Japon pour tenter d'obtenir la représentation de Mitsubishi à La Réunion. Le pari est audacieux. Les grandes marques françaises dominent alors largement le marché et les voitures japonaises inspirent encore la méfiance. Mais il dispose d'un argument solide : il vend déjà de nombreuses Mitsubishi d'occasion et connaît parfaitement leur marché potentiel.

Les Japonais retiennent finalement sa candidature. L'expérience confirme une conviction qui guidera toute sa carrière : il faut oser aller chercher les opportunités plutôt que d'attendre qu'elles viennent à soi.

L'aventure se heurte toutefois aux quotas imposés aux voitures japonaises. Abdoul Cadjee apprend alors à composer avec les contraintes réglementaires, en accélérant ses commandes et ses ventes pour accroître progressivement ses possibilités.

En février 1991, les émeutes du Chaudron constituent une rupture brutale. Une partie de ses activités est implantée dans le quartier. Ses véhicules et ses équipements sont détruits.

Il ne cache pas la violence du choc : « *Ça a été un débordement total* ». Mais il choisit de repartir. L'épisode modifie aussi son regard sur le rôle de l'entreprise dans la société.

Il devient partenaire de l'équipe de football du Chaudron, soutient des manifestations et s'implique davantage dans la vie du quartier. Pour lui, les émeutes révèlent les limites d'un développement qui n'aurait pas suffisamment réduit les fractures sociales. « *Le mélange était une chose, mais la participation sociale, c'est autre chose.* »

La croissance économique ne suffit pas, estime-t-il, si elle ne produit pas une prospérité suffisamment partagée. Cette conviction nourrit encore aujourd'hui son analyse de La Réunion.

L'autre grand épisode de sa carrière est beaucoup plus spectaculaire. Dans les années 1980-1990, Abdoul Cadjee décide de faire venir le Concorde à La Réunion. Il mobilise son budget publicitaire, convainc des partenaires de participer au financement et transforme l'arrivée de l'avion supersonique en événement populaire.

Pour lui, la communication ne doit pas seulement vendre un produit : elle doit créer de l'émotion. « *Le Concorde, ça a été le numéro un. Difficile de faire mieux…* »

Avant le Concorde, il avait pourtant organisé l'inauguration spectaculaire de son bâtiment du Chaudron, avec 2 000 invités et une retransmission télévisée. Après, il fera venir des figures du football comme Roger Milla ou Franz Beckenbauer et multipliera les opérations destinées à associer son entreprise aux grands moments populaires de l'île.

« *J'essayais de ne pas copier, mais de faire des choses que les autres ne faisaient pas.* » Une manière, là encore, de transformer les contraintes d'un petit marché insulaire en avantage : créer l'événement pour exister au-delà de la seule taille de son entreprise.

Lorsqu'il regarde les quatre-vingts années écoulées, Abdoul Cadjee reconnaît d'abord les progrès considérables accomplis. L'éducation, la santé, les infrastructures et l'ouverture économique ont profondément changé les perspectives offertes aux Réunionnais. Mais il porte aussi un regard critique sur certaines évolutions.

L'arrivée de la grande distribution a, selon lui, fragilisé une partie du commerce local. Les entrepreneurs réunionnais n'auraient pas suffisamment anticipé la nécessité de se regrouper, de créer leurs propres enseignes ou de construire des marques capables de résister à la concurrence extérieure.

Il regrette également que certaines décisions aient été prises sans suffisamment penser au temps long. Le chemin de fer revient naturellement dans son discours : « *Comment a-t-on pu abandonner ce circuit de chemin de fer qui existait ?* », demande-t-il, ajoutant avec une pointe d'ironie : « *Et c'est un vendeur de voitures qui vous dit ça !* »

Derrière cette boutade se trouve une intime conviction : le développement d'un territoire ne peut pas être pensé uniquement à l'échelle d'un mandat ou d'une génération.

Lorsqu'on lui demande ce qu'il imagine pour les décennies à venir, Abdoul Cadjee commence par plaisanter : « *Moi, je suis déjà sous la terre !* ». Puis le ton change. Il s'inquiète d'une société dans laquelle les fractures économiques pourraient progressivement prendre le pas sur les solidarités qui ont longtemps caractérisé La Réunion.

Pour lui, le vivre-ensemble ne repose pas uniquement sur la coexistence des communautés. Il dépend aussi de la capacité à partager les fruits du développement. Lorsque l'écart entre ceux qui ont beaucoup et ceux qui ont peu devient trop important, la cohésion sociale se fragilise.

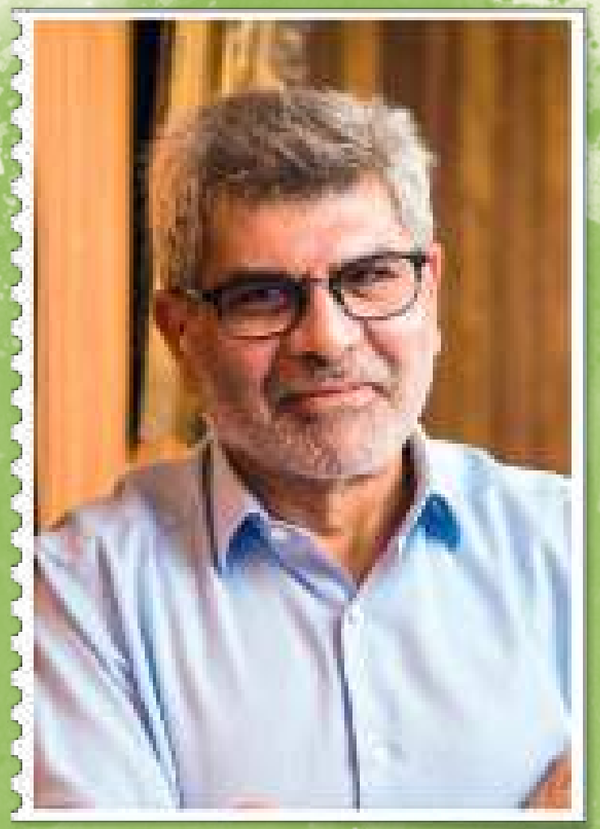
Il observe la montée des violences et des incivilités avec cette grille de lecture qui a toujours été la sienne : lorsqu'une partie de la population reste durablement à l'écart de la prospérité, c'est toute la société qui finit par en payer le prix.

Pour autant, Abdoul Cadjee ne conclut pas sur une vision pessimiste. Son entreprise continue d'exister, son bâtiment du Chaudron est toujours là et il envisage même de le rénover.

Son parcours, finalement, raconte une double transformation. Celle d'un homme qui, sans diplôme et avec des parents illettrés, a construit une entreprise en saisissant les occasions qui se présentaient à lui. Et celle d'une île qui, en quatre-vingts ans, a changé d'échelle, de rythme et d'horizon.

De l'autorail aux milliers de voitures, des bateaux mensuels aux conteneurs, de Sainte-Marie au Japon, du Chaudron au Concorde, Abdoul Cadjee aura accompagné presque toutes les grandes mutations de La Réunion contemporaine. Avec, au fond, une même idée : ne pas attendre que le monde change pour s'adapter, mais essayer, autant que possible, d'avoir un coup d'avance.





Bâtir La Réunion,
génération après génération

Adam Ravate

Il y a, dans le parcours d'Adam Ravate, une histoire familiale qui se confond avec celle de La Réunion contemporaine. Celle d'une entreprise née autour du bois, du fer et de la tôle, puis devenue un acteur majeur de la construction et de l'équipement de l'île. Mais aussi celle d'un territoire passé, en quelques décennies, des cases en tôle aux logements modernes, des chemins difficiles aux grandes infrastructures, du commerce organisé en « comptoir » à une économie connectée au monde.

Texte d'Antoine Hassler - *Linfo.re*

Pour Adam Ravate, la transformation commence avec son père, Issop Ravate, et une idée simple : « *Il fallait qu'on puisse donner des habitations décentes aux Réunionnais* ».

Aux débuts de l'entreprise, le bois est encore largement prélevé localement. Des équipes de journaliers travaillent notamment dans les forêts de l'île, à Bélouve. Le père d'Adam Ravate organise les campagnes au rythme des besoins : on coupe, on descend le bois à Saint-Denis, puis on paie les équipes une fois la production vendue.

Mais la ressource locale ne suffit bientôt plus face à l'ampleur des besoins. Les logements doivent se multiplier et les matériaux devenir disponibles en quantité et avec des standards adaptés.

C'est dans ce contexte qu'intervient l'ingénieur Maurice Tomi, à l'origine d'un modèle de maison qui deviendra emblématique de cette période. Les fameuses « cases Tomi » proposent une architecture davantage adaptée aux nouveaux besoins de l'île, avec leur façade et leur balcon caractéristiques.

Pour Adam Ravate, cette évolution résume une partie du rôle joué par la départementalisation, car elle a permis de « *mettre en place des infrastructures à La Réunion* ». Progressivement, les logements se développent et libèrent de nombreuses familles des habitations précaires.

Le bois doit alors venir d'ailleurs, notamment d'Afrique ou d'Asie. L'île commence ainsi à construire son développement sur un équilibre qui ne la quittera plus : produire localement lorsque cela est possible, mais importer les ressources nécessaires lorsque le territoire ne suffit pas.

Lorsqu'il évoque la départementalisation, Adam Ravate parle d'abord de « *rattachement plus important à la Mère Patrie* », mais aussi de reconstruction et de progrès. La Réunion, estime-t-il, entre alors dans une dynamique comparable à celle de la France métropolitaine. « *On a suivi les mêmes périodes que la France, les Trente Glorieuses* », rappelle-t-il.

Il garde notamment le souvenir de la visite du général de Gaulle à La Réunion, en 1959. Il était alors dans la rue, parmi une foule venue accueillir le président de la République. « *Tout le monde était dans la rue, c'était la fête !* »

Mais au-delà de ce souvenir d'enfance, Adam Ravate retient surtout ce que cette période a suscité chez les entrepreneurs de la génération de son père : la volonté de participer eux-mêmes à la transformation du territoire. « *Quelle est ma part dans cette construction ? Qu'est-ce que je peux faire ? Qu'est-ce que je peux apporter pour le territoire ?* »

Pour Issop Ravate, la réponse se trouve dans les matériaux de construction. Son fils le décrit comme « *un Monsieur de la construction* », engagé dans une période où tout reste à bâtir ou presque.

Le dialogue avec les élus occupe alors une place importante. Entrepreneurs et responsables publics réfléchissent ensemble aux filières à développer, au logement, à l'enseignement, à la santé ou encore à l'agriculture. Adam Ravate se souvient d'une époque où cette réflexion collective avait les vertus d'une « *consultation citoyenne* ».

La transformation de La Réunion passe aussi par une révolution moins visible, mais déterminante : celle de l'approvisionnement. Jusqu'à la fin des années 1950, l'économie fonctionne encore largement selon un système de « *comptoir* ». Les grandes sociétés de métropole déterminent en partie les marchandises

envoyées vers l'île. Progressivement, ce modèle évolue vers des relations commerciales plus directes avec les fournisseurs.

Puis vient 1972. Cette année-là, l'arrivée du premier conteneur à La Réunion marque, pour Adam Ravate, un véritable changement d'époque. « *Là, c'est vraiment le lancement : on est sur une rampe de lancement. Partout, ça bouge énormément !* »

Les marchandises circulent plus efficacement. Les entreprises peuvent mieux organiser leurs approvisionnements. L'île se rapproche progressivement des marchés extérieurs.

Cette dynamique est toutefois brutalement freinée par les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979. La Réunion dépend alors fortement des importations et découvre avec une particulière intensité les conséquences de la hausse du coût de l'énergie.

« *On ne faisait rien à La Réunion, tout était importé* », observe l'entrepreneur. Ces crises font apparaître une fragilité qui demeure, sous d'autres formes, au cœur des débats économiques contemporains : celle d'une île dont le développement dépend largement de ressources venues de l'extérieur.

Pour autant, il refuse de réduire l'histoire réunionnaise à ses vulnérabilités. Face aux crises économiques comme aux cyclones, il retient surtout une capacité à rebondir : « *La Réunion se relève toujours* ».

La départementalisation se lit aussi dans le paysage. Adam Ravate se souvient d'une époque où les routes étaient parfois en terre, sans trottoirs, et où certains endroits restaient difficiles d'accès. « *On ne peut pas dire qu'on avait des routes !* »

Les décennies suivantes changent radicalement la donne. Le réseau routier se développe, les déplacements deviennent plus rapides et l'île se rapproche physiquement de ses propres territoires.

Mais cette modernisation a aussi effacé certaines solutions anciennes. Adam Ravate garde ainsi une véritable nostalgie de l'autorail, le « *Ti train lontan* », qu'il a connu entre Saint-Denis et Saint-Pierre. Avec le recul, il considère son abandon comme une erreur stratégique : « *S'il y avait eu une vraie concertation sur la suppression de l'autorail, on aurait peut-être dit non* »…

Aujourd'hui, alors que les routes sont saturées et que les déplacements constituent l'un des grands défis de l'île, le regret prend une dimension particulière. « *La route a pris la place de l'autorail, et on voit bien qu'on est quand même encerclés, qu'on est bloqués.* » Son jugement est sans détour : « *C'est un échec* » !

Derrière ce regret se trouve une idée qui revient souvent dans son discours : les décisions qui engagent un territoire doivent être pensées sur plusieurs générations. Quatre-vingts ans après la départementalisation, Adam Ravate porte pourtant un regard résolument optimiste sur La Réunion.

Il voit un département dynamique, riche de projets et animé par « *l'envie d'avancer, de foncer, de prendre son destin en main* ». Il estime même que l'île n'a pas à rougir de sa situation par rapport à certains territoires de l'Hexagone. Mais il considère que le prochain défi consiste à changer d'échelle.

La Réunion ne doit plus seulement penser sa relation avec la France métropolitaine. Elle doit davantage regarder vers son environnement immédiat et construire un véritable axe Asie-Réunion. « *On a les atouts pour ça. Il faut qu'on arrive à composer avec les pays de la zone.* »

Cette ambition rejoint une autre de ses préoccupations : celle de la capacité de l'île à décider de son propre développement. Il regrette notamment que les acteurs économiques réunionnais soient insuffisamment associés à certaines décisions concernant les relations commerciales avec les pays de l'océan Indien. Pour lui, l'enjeu est clair : faire de La Réunion une véritable interface entre l'Europe et cette région du monde.

Cette ouverture régionale ne signifie pas, à ses yeux, qu'il faille renoncer à renforcer la production locale. Au contraire. « *Il faut qu'on arrive, dans certains secteurs, à faire local, qu'on n'ait plus besoin d'aller voir ailleurs.* » Il ne s'agit pas de tout produire sur l'île, mais d'identifier les filières dans lesquelles La Réunion peut gagner en autonomie, créer de la valeur et développer ses propres compétences. Le défi est d'autant plus important qu'une nouvelle génération arrive. « *Il y a une jeunesse qui est en demande* », rappelle-t-il.

Adam Ravate revendique, sur ce point, une vision différente de celle du temps politique. Les élus raisonnent en mandats ; une entreprise familiale se pense en générations. « *Eux sont là pour trois ou quatre mandats. Moi, c'est pour toute une vie et celle des générations qui suivent derrière.* » Cette phrase résume peut-être le mieux son regard sur les quatre-vingts années écoulées.

La Réunion s'est construite par étapes, parfois dans l'urgence, parfois en commettant des erreurs, mais toujours avec cette capacité à avancer. Et si les incertitudes sont nombreuses – coût du fret, prix de l'énergie, croissance démographique, adaptation du modèle économique –, Adam Ravate conserve une conviction chevillée au corps : La Réunion n'a pas terminé son histoire. Elle doit encore bâtir, produire, innover, se connecter à son environnement et apprendre à mieux compter sur ses propres forces.

Lorsqu'il évoque l'avenir, son message tient d'ailleurs en quelques mots qui résonnent comme une devise familiale : « *On est capables de le faire* » !





« *Ce n'est pas un cadeau, c'est une vision !* »

Jérôme Isautier

Du haut de 181 ans d'histoire familiale, Jérôme Isautier porte un regard singulier sur les huit décennies écoulées depuis la départementalisation. Né en métropole « par inadvertance », arrivé à La Réunion à quelques mois, il a grandi dans une île encore pauvre, où les frontières sociales semblaient pourtant moins visibles dans la vie quotidienne. Héritier d'une famille d'entrepreneurs qui a fait de l'industrie, de l'agriculture et de l'autonomie du territoire un véritable projet collectif, il raconte une Réunion passée du « fénoir » à une économie mondialisée. Et s'interroge sur ce qu'elle pourrait devenir demain.

Texte d'Antoine Hassler - *Linfo.re*

Jérôme Isautier n'est pas né à La Réunion. Ses parents, étudiants en métropole, sont dans les Yvelines lorsqu'il arrive « *un peu tôt* ». À trois ou quatre mois, il regagne l'île, qu'il ne quittera plus. Une particularité qui lui vaut, enfant, d'être parfois qualifié de « *zoreil* » par ses cousins, une taquinerie dont il se souvient sans amertume.

Ses premiers souvenirs sont ceux de l'école primaire et d'une société qui lui apparaît alors étonnamment mélangée. « *Enfant, il n'y a pas de classes sociales. On joue avec les marmailles du jardinier. Blancs, noirs, riches, pauvres, on est égaux*. » Une expérience qui nourrit encore sa vision de l'identité réunionnaise : « *Ce côté tout le monde "avec", c'est quelque chose de fort* ».

Il se souvient aussi des files d'écoliers attendant la distribution des petites bouteilles de Lovelac au chocolat. Une politique qui contribue notamment à structurer la filière laitière locale. Pour Jérôme Isautier, cette période rappelle aussi le rôle joué par la puissance publique dans le développement de l'île. « *Un peu de dirigisme étatique et de volonté collective est une bonne chose* », estime-t-il.

Les dispensaires, les visites médicales, l'accès progressif à la santé et à l'éducation constituent, à ses yeux, des marqueurs essentiels de cette époque, alors qu'avant « *il n'y avait rien* ».

Pour comprendre la trajectoire de son groupe, Jérôme Isautier remonte bien avant 1946. Il évoque ses ancêtres, capables dès la fin du XIXe siècle de commercer bien au-delà de l'île, jusqu'à Moscou ou Bordeaux, à une époque où les voyages se faisaient encore à la voile.

Il rappelle aussi la participation de producteurs réunionnais de géranium à l'Exposition universelle de Paris en 1900. Mais c'est la guerre qui constitue, selon lui, le véritable point de bascule.

Ses grands-oncles, les trois fils d'Alfred Isautier – Paul-Alfred, Charles et Henri – sont jeunes pendant le conflit. L'un combat, les autres restent à La Réunion et connaissent le blocus alimentaire. Charles assiste notamment à l'arrivée du *Léopard*, en 1942, qui accompagne le ralliement de l'île à la France Libre. Il découvre alors une pauvreté extrême : « *On mettait des morceaux de verre à la place des boutons de chemise* ».

De cette expérience naît une conviction qui va guider la famille pendant des décennies : « *On doit donner à La Réunion son autosuffisance !* »

Lorsque les effets de la départementalisation commencent à se faire sentir, au milieu des années 1950, les trois frères se répartissent les rôles. L'un se consacre à l'industrie, l'autre à la politique, le troisième à l'agriculture. La stratégie est simple : entreprendre, investir, produire. « *Créer des boîtes, des boîtes et des boîtes !* »

Dans les années 1960, le groupe emploie déjà quelque 800 personnes. Dans le Sud, on disait alors qu'il valait mieux travailler pour Isautier que pour l'État, parce qu'on était « *plus sûr d'être payé* ».

Cette dynamique ne repose pas uniquement sur une famille. Jérôme Isautier décrit une véritable communauté d'entrepreneurs, où familles créoles, chinoises, musulmanes et européennes travaillent ensemble et s'entraident.

Il évoque le principe du « *ticket* » : lorsqu'un entrepreneur a une idée, les autres peuvent investir chacun une petite part dans son projet. Une manière de soutenir celui qui prend l'initiative tout en évitant de

devenir immédiatement concurrents.

Pour Jérôme Isautier, cette logique explique certaines particularités du capitalisme local : « *On retrouve aujourd'hui des compositions capitalistiques très originales* ».

La départementalisation ne se résume donc pas à un changement de statut : « *Ce n'est qu'un mot* ». Ce qui compte, c'est l'objectif : développer son territoire.

Il y voit une ambition partagée entre les responsables politiques, l'État et les acteurs économiques, une volonté de faire de La Réunion une terre française pleinement intégrée tout en lui permettant de se développer. « *Ce n'est pas un cadeau, c'est une vision commune et ambitieuse de développement d'une grande France.* »

Pour Jérôme Isautier, le principal marqueur de cette transformation est peut-être démographique. « *Le Big Bang, pour moi, c'est la guerre* », explique-t-il. Le blocus révèle la fragilité d'une île isolée et la nécessité de produire davantage localement.

Puis, dans les années 1950 et 1960, la courbe démographique s'accélère. « *Quand on a une meilleure santé, assez à manger, on fait des enfants. C'est la fête. Et ça fait des marchés, donc ça développe l'économie.* » L'essor de la population accompagne celui des besoins de consommation, d'infrastructures et d'emploi. La Réunion change d'échelle.

Comme plusieurs grands témoins, Jérôme Isautier cite un autre fait déterminant : l'arrivée du premier conteneur, en 1972, qui bouleverse la logistique et accélère les échanges. La distribution se structure, les volumes augmentent, les importations deviennent plus faciles. Mais cette ouverture a aussi un revers : la concurrence avec la production locale s'intensifie.

Les chocs pétroliers du début des années 1970 aggravent encore la situation. Des industries métropolitaines cherchent de nouveaux débouchés, tandis que les entreprises réunionnaises, souvent petites et concentrées sur leur marché local, peinent à résister.

Pour Jérôme Isautier, cette période marque la fin d'un certain modèle industriel réunionnais. L'île entre progressivement dans une économie beaucoup plus ouverte, mais aussi beaucoup plus exposée.

L'histoire familiale lui fournit pourtant un autre enseignement : celui d'une Réunion qui doit penser au-delà de ses frontières. Il raconte ainsi une découverte récente dans les archives de son grand-père.

En rangeant son ancien bureau, la famille a retrouvé des notes datant des années 1970. Parmi elles, un schéma représentant déjà une implantation du groupe entre La Réunion et le Mozambique. Or, plusieurs décennies plus tard, le groupe vient justement d'investir dans une distillerie au Mozambique afin de sécuriser certains approvisionnements !

L'anecdote résume sa pensée : l'insularité ne doit pas conduire au repli. Elle oblige au contraire à anticiper, à diversifier et à regarder vers l'extérieur.

Jérôme Isautier raconte également une histoire révélatrice de cette culture du collectif. Il y a quelques années, lors d'un rendez-vous avec le directeur de l'hôpital de Saint-Pierre, il évoque le terrain sur lequel l'établissement est installé. « *On a donné le terrain* », explique-t-il.

Quelques temps plus tard, le directeur lui apprend pourtant que l'hôpital l'a acheté. Intrigué, Jérôme Isautier interroge ses proches. La réponse finit par surgir : la famille avait bien donné le terrain, mais à la commune. Celle-ci l'a ensuite vendu à l'État et utilisé



l'argent pour créer une zone industrielle.

Pour Jérôme Isautier, cette histoire montre combien les entrepreneurs ne pensent pas uniquement à leur entreprise, mais aussi aux infrastructures dont l'économie a besoin.

Pour les prochaines décennies, Jérôme Isautier imagine La Réunion confrontée à plusieurs défis. Le premier est géopolitique. L'évolution des tensions internationales pourrait modifier profondément la place stratégique de l'île dans l'océan Indien. Dans un contexte de retour des logiques de puissance, elle pourrait redevenir une importante base de services pour les forces françaises. Les infrastructures portuaires pourraient alors prendre une dimension nouvelle.

En temps de paix, il voit également un potentiel considérable dans le tourisme. Il conteste d'ailleurs l'idée d'un « *surtourisme* », estimant que le problème relève davantage de l'adaptation des équipements et des services. Pour lui, l'île pourrait encore accroître fortement les retombées économiques du secteur, à condition de mieux s'ouvrir et d'améliorer son offre. Il insiste enfin sur la nécessité de maintenir les dispositifs qui compensent les handicaps structurels de l'île, notamment son éloignement et l'étroitesse de son marché. La défiscalisation et la LODEOM restent, selon lui, des outils indispensables, à condition d'en corriger les dérives.

À l'échelle du groupe Isautier, l'ambition est déjà fixée : atteindre, à l'horizon 2045, un chiffre d'affaires multiplié par cinq et une activité largement internationalisée. L'Europe constitue un marché naturel, mais Jérôme Isautier regarde aussi vers l'Afrique et l'océan Indien. Il imagine surtout une relation nouvelle avec Maurice, fondée moins sur la concurrence que sur la coopération.

« *Je nous vois mieux nous associer avec les Mauriciens parce qu'on est finalement deux fourmis qui ont tout à gagner à chasser ensemble.* » Il résume cette approche par un mot : « *coopétition* ». Être concurrents, mais savoir coopérer pour porter ensemble des ambitions plus importantes.



De la colonie au « vrai département français » : un changement « crucial »

Margie Sudre

Margie Sudre est arrivée à La Réunion en 1976, comme médecin anesthésiste-réanimatrice. Elle y a découvert une île encore simple, où l'on pouvait laisser sa maison ouverte, mais aussi un territoire qui manquait d'hôpitaux, de spécialistes, de lycées et d'infrastructures. Devenue présidente de Région, ministre puis députée européenne, elle a accompagné de l'intérieur plusieurs décennies de transformation. Pour elle, la départementalisation a été « un énorme progrès », même si elle estime que le véritable changement n'est intervenu que plusieurs années après 1946.

Texte d'Antoine Hassler - *Linfo.re*

Margie Sudre ne prend pas de détours pour évoquer ce que la départementalisation a représenté pour La Réunion : « *Un énorme progrès pour le développement économique de La Réunion* ». Pour l'ancienne présidente de la Région, le changement est d'abord politique et symbolique : « *On sortait d'une colonie pour devenir un vrai département français* » !

Mais le symbole ne suffit pas. Pendant plusieurs années, rappelle-t-elle, la départementalisation reste largement théorique. Raymond Vergès et Léon de Lépervanche, qui en ont été les artisans, « *ont un peu disparu et finalement rien n'a été suivi d'effet il y a 80 ans, quand la réforme a été décidée* ».

Pour Margie Sudre, la véritable bascule intervient avec l'arrivée de Michel Debré comme député de La Réunion, en 1963. « *On disait "on est un Département", mais finalement rien ne nous rapprochait des départements français, il y avait toujours ce retard de développement.* »

Ancien Premier ministre du général de Gaulle, Debré dispose, selon elle, d'une voix qui porte. Il agit notamment sur les questions d'éducation, de santé et de démographie. Lorsque Margie Sudre arrive à La Réunion, treize ans plus tard, les familles de sept, huit, neuf ou dix enfants ne sont pas rares. Elle défend une lecture nuancée de la politique menée à l'époque.

Elle se souvient également qu'il n'existait alors « *qu'un seul lycée pour toute l'île* ». Il fallait encore « *parfaire et impulser* » le développement. Et Debré, par son expérience politique, avait « *la voix qu'il fallait* ».

Lorsqu'elle arrive à La Réunion en 1976 pour exercer comme médecin anesthésiste-réanimatrice, le contraste avec les autres territoires ultramarins qu'elle connaît est saisissant. « *Quand je suis arrivée à La Réunion, j'ai trouvé le paradis.* »

Le mot ne signifie pas que l'île est riche. Elle évoque plutôt une société où les relations de voisinage sont simples, l'insécurité lointaine : « *Je faisais mes courses, je laissais ma voiture ouverte. Je sortais de chez moi pour aller voir des voisins, je laissais ma maison ouverte* ».

Ce monde a depuis profondément changé. Pour Margie Sudre, le développement économique a aussi produit ses effets pervers : « *La richesse a appelé aussi beaucoup plus de délinquance, ça a créé des envies et des jalousies* ».

Son regard est d'autant plus concret qu'elle a passé vingt-trois ans à l'hôpital. Lorsqu'elle commence à exercer, La Réunion ne dispose que d'un seul hôpital et manque cruellement de spécialistes.

Elle raconte notamment les césariennes. « *Il n'y avait pas de pédiatre avec nous pour réanimer. C'était quand même un peu "casse-gueule" parfois* ! » Progressivement, les spécialités se développent, les équipements se modernisent et les professionnels arrivent. « *On a aujourd'hui des médecins de premier ordre !* »

La même transformation s'observe dans les infrastructures. À son arrivée, l'ancienne route du Littoral vient d'ouvrir. Margie Sudre habite alors à La Possession et travaille au Port : « *Quand j'étais de garde, j'arrivais en moins de cinq minutes* ».

Pour Margie Sudre, les infrastructures et les progrès sanitaires sont des effets directs de la départementalisation, mais ils n'auraient pas pris la même ampleur sans l'Europe. Elle insiste sur le rôle des Régions ultrapériphériques et des fonds européens, notamment

le FEDER et le FSE. « *Aujourd'hui, quand j'entends tant de Réunionnais dire "il ne faut plus qu'on fasse partie de l'Europe", ils ne se rendent pas compte de tout ce que l'Europe a apporté ici.* »

Lorsqu'elle devient ministre puis députée européenne, elle découvre d'ailleurs combien La Réunion reste méconnue de ses homologues européens. Elle se souvient notamment de l'inauguration du pont de la Grande Ravine. Ses collègues sont « *complètement ébahis* » par l'ampleur des travaux réalisés sur une île aussi petite : « *Tu te rends compte, il y a combien d'habitants ici ? Et vous avez des travaux aussi colossaux !* »

Son parcours ne se limite toutefois pas à la politique et à la médecine. En 1981, la décision de François Mitterrand de « *libérer les ondes* » ouvre une nouvelle page de l'histoire réunionnaise.

Avec son époux Camille Sudre, elle se lance dans l'aventure de Radio Free Dom. À l'époque, rappelle-t-elle, « *il n'existe qu'une radio nationale, une télévision nationale* », avec des programmes limités. « *Quand vous racontez ça aux enfants d'aujourd'hui, ils disent :* "*Mais c'était le Moyen Âge*". »

Le projet devait initialement durer quelques années. « *On s'était dit :* "*ça va durer trois-quatre ans, ça va nous occuper un peu plus autour de notre activité médicale*". » Quarante-cinq ans plus tard, Radio Freedom fait toujours partie du paysage réunionnais.

En 1993, Margie Sudre accède à la présidence de la Région Réunion. Elle reconnaît volontiers qu'elle ne connaît alors « *rien du Conseil régional* ». Elle bénéficie toutefois d'une administration qu'elle juge solidement structurée, héritage notamment de Pierre Lagourgue.

Cette période est aussi celle de débats économiques parfois très vifs. Margie Sudre se souvient notamment avoir défendu la remise en cause de la surrémunération des fonctionnaires, qu'elle qualifie d'« *anomalie invraisemblable* ».

Elle garde également le souvenir d'une vie politique beaucoup plus brutale qu'aujourd'hui. « *Il y avait une vraie violence qui n'existe plus aujourd'hui.* » Des clous étaient jetés sur les routes pour empêcher certains électeurs d'aller voter, les campagnes d'affichage donnaient lieu à des affrontements et les tensions pouvaient aller très loin. Elle évoque notamment l'assassinat d'Alexis de Villeneuve. « *Les campagnes étaient violentes, maintenant ça se retrouve dans les paroles, c'est beaucoup plus mesuré.* »

À l'heure du bilan, Margie Sudre cite le développement du RSMA comme un modèle particulièrement réussi, ainsi que les infrastructures rendues possibles par les financements européens.

Elle porte en revanche un regard plus critique sur certains dispositifs de défiscalisation. Selon elle, « *il aurait mieux fallu encadrer le prix du foncier et le prix de la construction pour que cela puisse bénéficier aussi aux Réunionnais plus modestes* ».

Elle s'interroge également sur la coopération régionale. La Commission de l'océan Indien lui semble encore trop souvent limitée aux grandes rencontres : « *Qu'est-ce qu'on a vraiment fait au sein de la C.O.I., à part des grand-messes ?* »

Pourtant, elle estime que La Réunion dispose d'atouts importants dans l'océan Indien. Elle cite notamment l'expérience des Îles Vanille et imagine qu'une coopération renforcée avec les pays voisins pourrait encore développer le territoire. Elle constate d'ailleurs que les visiteurs découvrent souvent une île riche sur le plan touristique, mais aussi une société où le vivre-ensemble demeure une réalité.

C'est finalement sur cette question du modèle réunionnais que Margie Sudre porte son regard le plus inquiet. Elle observe la disparition progressive de certaines habitudes familiales et de certaines solidarités. « *Auparavant, les vieilles personnes vivaient dans la famille. Maintenant, on s'en débarrasse autant que possible à l'EHPAD, quand on a les moyens.* »

Pour elle, le développement ne peut donc pas être réduit à la croissance économique, aux infrastructures ou au niveau de vie. La société réunionnaise a gagné en confort, en santé, en mobilité et en richesse, mais elle doit aussi préserver ce qui faisait sa cohésion. « *Des valeurs réunionnaises ont un peu disparu, dû à la société de consommation ; tout le monde veut consommer, tout le monde veut avoir de l'argent.* »

Après avoir accompagné, comme médecin, élue, ministre et députée européenne, plusieurs décennies de transformation de l'île, Margie Sudre laisse ainsi un message nuancé et vigilant. La départementalisation a profondément changé La Réunion. Reste désormais à faire en sorte que le progrès ne fasse pas disparaître ce qui, au-delà des infrastructures et des chiffres, constitue encore « *une part essentielle de son identité* ».





L'homme qui a donné aux saveurs réunionnaises le goût du monde

Alain Chatel

Héritier d'une dynastie entrepreneuriale née au début du XXe siècle, Alain Chatel a repris et modernisé la Distillerie Chatel, développé l'export, innové autour des produits réunionnais et présidé Qualitropic, l'un des symboles de l'innovation appliquée aux ressources locales. C'est l'histoire d'un entrepreneur qui a vu La Réunion passer d'une économie de production traditionnelle à une économie de marque, d'innovation et d'exportation.

Texte de Lucie Touzé - *Territoire(s) Média*

Lorsqu'il évoque son enfance, Alain Chatel ne commence ni par l'entreprise familiale ni par les affaires. Il parle d'odeurs. Celles des rues de Saint-Denis d'abord, où se mêlaient les fleurs des arbres, les fruits et les fumées. Celles de la distillerie, rue Juliette-Dodu, où les parfums de letchis, de bananes et d'ananas semblaient flotter en permanence dans l'air.

« Quand on rentrait dans la distillerie, il y avait quelque chose qui nous transcendait », raconte-t-il. À travers ces souvenirs se dessine une autre Réunion. Une île où les boutiques chinoises rythment encore la vie quotidienne, où le riz se vend à la mesure dans des sacs de jute, où les grandes surfaces n'existent pas encore et où les usines sucrières constituent le cœur battant de l'économie.

« Tout démarrait. J'ai connu les débuts des Brasseries de Bourbon, les débuts de Coca-Cola… ». Cette Réunion-là, Alain Chatel l'observe d'abord depuis le Petit Séminaire de Cilaos[1] où il passe six années déterminantes. Il y découvre la discipline, le goût de l'effort et une certaine idée du travail qui ne le quittera plus. *« Cette école a forgé des hommes, des gens qui n'ont jamais eu peur de se salir les mains pour travailler. »*

Mais l'influence la plus forte reste celle de son grand-père, figure tutélaire qu'il ne connaîtra pourtant jamais. Décédé un an avant sa naissance, l'homme laisse derrière lui une empreinte considérable : dirigeant de l'usine de Rivière-du-Mât, président de la Chambre de commerce et de l'industrie de La Réunion (CCIR), maire de Saint-Denis, fondateur et développeur d'entreprises.

Dans la famille, ses paroles continuent de résonner. *« Il répétait toujours : "La Réunion, la Réunion, la Réunion". Toute sa vie tournait autour de cette idée : faire connaître les produits de l'île. »*

Pharmacien de formation, passionné par les plantes et les ressources locales, il développe très tôt des recettes à base de fruits, de plantes aromatiques et d'épices réunionnaises. Bien avant que les notions de terroir ou de circuits courts deviennent à la mode, il cherche déjà à transformer les richesses de l'île en valeur économique.

Cette obsession familiale va finir par rattraper Alain Chatel. Lui rêvait plutôt d'ailleurs. *« Je voulais partir voir si l'herbe était plus verte. »* Mais le destin en décide autrement, il fallait assurer la relève et c'est avec passion qu'il prit ce chemin.

Au début des années 1970, il rejoint l'entreprise familiale aux côtés de sa tante Jeanne Chatel. Très vite, il est convaincu qu'il faut changer d'échelle. La distillerie historique du centre-ville ne correspond plus aux besoins d'une entreprise appelée à se développer. Son premier grand combat est là.

Le projet paraît audacieux. Pourtant il s'y consacre avec une énergie peu commune. À la fin des années 1970, l'entreprise s'installe au Chaudron dans des locaux entièrement repensés. *« Ce n'était pas une décision. C'était une impulsion. »* Cette impulsion deviendra sa marque de fabrique. Quitter la rue Juliette-Dodu pour le Chaudron, à l'époque, c'est quitter le monde des petites fabriques urbaines pour celui de l'industrie.

Lorsqu'il prend officiellement les rênes de l'entreprise en 1981, Alain Chatel est convaincu que l'avenir ne se jouera plus seulement sur la production mais sur

1 - *Le Petit Séminaire de Cilaos (1918-1972), issu de l'école presbytérale fondée en 1913 par le père Teigny, a formé plusieurs générations de prêtres, de cadres et de responsables réunionnais.*

la capacité à créer des produits différenciants, à innover et à conquérir de nouveaux marchés.

Pendant que beaucoup regardent d'abord vers le marché local, lui pense déjà export. Le pari le plus improbable le conduit au Japon. À l'époque, peu de monde croit à l'idée qu'une entreprise réunionnaise puisse vendre ses produits à l'autre bout du monde. Alain Chatel s'y rend pourtant, accompagné d'un interprète et animé d'une conviction simple : les saveurs réunionnaises ont leur place partout où l'on recherche l'authenticité. *« J'y suis allé même si personne n'y croyait. »*

Après de multiples voyages, d'innombrables ajustements de recettes et plusieurs années d'efforts, les premières exportations voient le jour en 1986. Presque quarante ans plus tard, l'aventure continue. *« Le Japon reste l'une de mes plus grandes fiertés. Et je n'ai pas dit mon dernier mot. »*

Cette ouverture internationale accompagne une mutation beaucoup plus profonde de l'économie réunionnaise. À ses yeux, le véritable tournant intervient avec l'arrivée des premières grandes surfaces. *« Nous n'étions pas préparés à cela. Le marché a complètement changé ».*

L'artisanat laisse progressivement place à l'industrie. Les exigences de qualité se renforcent. Les marques prennent de l'importance. Les entreprises doivent apprendre à structurer leur production et à se différencier.

Alain Chatel s'adapte. Il multiplie les essais, lance de nouveaux produits, explore de nouvelles pistes, il marie fruits, fleurs et épices réunionnaises au rhum blanc de la distillerie Savanna. Certaines réussissent, d'autres non. Une glace au goyavier destinée au marché national ne rencontre pas le succès espéré. Peu importe. Ce qui compte, c'est d'avancer. Et son imagination est sans limite. *« J'ai toujours essayé de créer. »*

Cette passion de l'innovation trouve un prolongement naturel lorsqu'il prend la présidence de Qualitropic, pôle de compétitivité consacré à la valorisation des ressources tropicales. L'expérience le marque profondément. Aux côtés des chercheurs, il découvre à quel point l'innovation peut devenir un moteur de développement pour une petite île. *« Ils m'ont donné l'envie de faire évoluer encore davantage le tissu industriel réunionnais. »*

Son laboratoire devient alors un terrain d'expérimentation permanent. Aujourd'hui encore, plusieurs dizaines de projets y sont en cours de développement. Certaines recettes remontent directement à son grand-père. D'autres explorent des pistes totalement nouvelles. Toutes reposent sur la même conviction : les fruits et les plantes de La Réunion constituent un patrimoine économique encore largement sous-exploité. *« Nous avons ici des produits extraordinaires.*



L'ananas, la mangue José, le goyavier... ». La liste est longue et très olfactive.

Parmi ses plus grandes prises de risque figure le rachat de la marque Rhum Charrette en 2012. Une opération majeure pour une enseigne devenue emblématique de l'identité réunionnaise. L'enjeu dépasse largement l'entreprise. Il s'agit aussi de préserver un patrimoine économique local. *« Je me suis toujours battu. Je me suis souvent fait du souci, mais jamais je ne me suis avoué vaincu. »*

À bientôt 80 ans, Alain Chatel continue d'ailleurs de regarder davantage vers l'avenir que vers le passé. Alors qu'il continue de créer l'ensemble des produits de la distillerie Chatel, ce sont ses enfants – Julie et Erick – qui ont repris le flambeau en rejoignant l'aventure familiale en 2013. Son regard sur les jeunes dirigeants est résolument optimiste. *« Ils sont beaucoup plus formés que nous. Ils sont ouverts sur le monde et, en même temps, attachés à leur territoire. »*

Son conseil aux entrepreneurs de demain tient en quelques mots. *« Foncez. Il y a encore énormément de choses à faire à La Réunion. »* Puis il ajoute ce qui ressemble à une philosophie de vie : *« Rien ne remplacera jamais le travail, absolument rien ».*

Lorsqu'on lui demande ce qu'il aimerait que les lecteurs retiennent de ces 80 années d'histoire économique réunionnaise, sa réponse revient une dernière fois à son sujet préféré : la fierté. La fierté de produire ici. La fierté d'innover ici. La fierté de transformer ici. *« On a toujours tendance à croire que ce qui vient d'ailleurs est meilleur. Pourtant, chez nous aussi, l'herbe est belle. »*

Pendant que La Réunion passait d'une économie de production à une économie de marque, Alain Chatel n'a cessé de défendre la même idée : la valeur d'un territoire ne réside pas seulement dans ce qu'il produit, mais dans sa capacité à transformer ses ressources, raconter son histoire et la faire voyager.

Et si son grand-père revenait aujourd'hui dans l'entreprise familiale ? Alain Chatel sourit. « *Il serait heureux qu'elle soit toujours là. Tout ce qu'il a construit, il l'a fait pour ses enfants et pour son territoire. Il vivait pour son île »* Avant de rappeler la phrase qui a guidé plusieurs générations de la famille Chatel et qui résume peut-être à elle seule des décennies d'engagement économique : *« La Réunion, toujours La Réunion. »*



Dominique Vienne



Penser le temps long pour construire La Réunion de demain

Entrepreneur, ingénieur électricien et spécialiste des questions d'énergie et d'environnement, Dominique Vienne accompagne depuis près de 40 ans les grandes transformations économiques de La Réunion. Après avoir participé à plusieurs chantiers structurants, dont le basculement des eaux d'Est en Ouest et la modernisation du Port, il fonde COREM en 2004, puis TEEO en 2010. Engagé dans la représentation des entreprises, il préside la CPME Réunion durant 10 ans avant de rejoindre le CESER en 2012, dont il devient président en 2018. En 2023, il devient le premier ultramarin élu à la présidence des CESER de France. Observateur privilégié des mutations du territoire, il dévoile sa vision.

Texte de Lucie Touzé - *Territoire(s) Média*

Lorsqu'il évoque son enfance, Dominique Vienne parle d'abord d'un départ. *« Mes parents ont quitté l'île pour Lyon en 1965. C'était un exil plus qu'un voyage. Bien que je sois né à Lyon et que nous ayons eu l'opportunité de revenir à La Réunion, j'ai toujours ressenti un sentiment d'arrachement ».*

L'enfant de Saint-Joseph grandit entre deux mondes : celui de ses grands-parents agriculteurs du Sud sauvage et celui de son père, fonctionnaire, contraint de s'installer dans l'Hexagone pour exercer sa profession. Deux univers et donc deux cultures, qui façonnent durablement son regard sur La Réunion. *« Je suis Yab et j'en suis fier. Dans ma famille, la solidarité et le partage n'étaient pas des concepts. C'était une façon de vivre ».*

Dans ses souvenirs, La Réunion est encore profondément rurale. Une île de canne, de culture et d'élevage, où la terre rythme la vie quotidienne. À 20 ans, lorsqu'il revient effectuer son service militaire, il retrouve un territoire en pleine mutation. La défiscalisation issue de la loi Pons[1] favorise les investissements et les premières ambitions industrielles prennent forme.

« *On commençait à fabriquer ce que nous importions auparavant. Il y avait une dynamique nouvelle ».* Comme beaucoup de jeunes Réunionnais de sa génération, il s'apprête alors à repartir en métropole pour y chercher du travail. Le destin en décide autrement. *« J'avais prévu de quitter l'île le 24 septembre 1989. Le 19 septembre, j'ai été embauché. À une semaine près, ma vie se construisait ailleurs ».*

Cette embauche le conduit vers l'un des plus grands projets d'aménagement : le basculement des eaux d'Est en Ouest. *« Pour un jeune ingénieur, c'était extraordinaire. J'ai compris très tôt ce que pouvait produire une décision publique lorsqu'elle s'appuie sur des entreprises locales ».*

Plus tard, il participe à un autre chantier emblématique : l'installation des premiers portiques à conteneurs du Port. *« Avant, le déchargement restait très manuel. Avec les portiques, on changeait d'échelle. J'ai eu la chance de vivre ces transformations de l'intérieur ».*

Son parcours accompagne plusieurs étapes majeures de la modernisation économique de l'île. Il y voit les jalons d'une même aventure collective : celle d'un territoire qui progresse lorsqu'il sait conjuguer vision publique, initiative privée et mobilisation des femmes et des hommes qui le font vivre. *« J'ai toujours été frappé par notre aptitude à relever des défis que beaucoup jugeaient impossibles ».*

Il aime rappeler qu'avant même sa carrière professionnelle, un premier signe annonçait déjà cette dynamique. En 1987, son premier stage se déroule à la CILAM. *« Nous installions alors la première ligne de production du Yop. J'ai grandi avec cette Réunion qui produisait davantage, qui se structurait et qui croyait en elle-même ».*

Cette confiance dans le potentiel du territoire nourrit naturellement son parcours. En 2004, à 38 ans, il quitte un grand groupe pour créer COREM avec deux associés. *« J'ai démissionné sans indemnités. Être entrepreneur, c'est mettre de la sueur, de l'argent, son honneur et souvent sa famille dans l'aventure ».*

Derrière cette décision se trouve une conviction : *« Travailler à La Réunion n'a jamais signifié réduire ses ambitions. Au contraire. C'est préparer demain.*

Je n'ai jamais considéré La Réunion comme un terri-

1 - Entrée en vigueur en 1986, la loi Pons désigne la première loi de défiscalisation immobilière spécifique à l'Outre-Mer.

toire à compenser, mais comme un territoire à révéler ». Cette conviction éclaire également sa définition de l'identité réunionnaise.

« On peut se dire Réunionnais parce qu'on y est né ou parce qu'on y vit depuis longtemps ou parce qu'on y travaille. Mais il existe un niveau supplémentaire : on devient pleinement Réunionnais lorsque l'on contribue aussi au projet réunionnais ».

Son implication au sein des organisations patronales lui permet d'observer de près les mutations du tissu économique, ses difficultés, mais aussi son extraordinaire capacité d'adaptation.

Parallèlement, les questions énergétiques prennent une place croissante dans sa réflexion. Le chantier du transfert des eaux lui laisse une empreinte durable. *« J'y ai découvert à quel point l'eau est précieuse. Je suis petit-fils d'agriculteur. La frugalité faisait partie de notre éducation : on dépense ce que l'on a et on consomme ce dont on a besoin ».*

Pour lui, l'énergie dont il a fait son métier n'est pas seulement une question technique. *« C'est un équilibre. Comme le bonheur, d'ailleurs. Un sage m'a appris un jour que le bonheur se partage parce que c'est un flux et non un stock ».*

L'année 2009 constitue un tournant. La crise du COSPAR agit comme un révélateur. *« J'ai pris de plein fouet la question du pouvoir d'achat ».* Derrière les tensions sociales, il identifie une certitude qui ne le quittera plus. « *Le véritable sujet reste l'emploi. Le pouvoir d'achat est d'abord le résultat du développement économique ».*

Pour lui, la première richesse d'un territoire réside dans les femmes et les hommes qui le font vivre. L'entreprise, l'engagement associatif, syndical ou citoyen participent d'un même mouvement : permettre à chacun d'apporter sa part au développement collectif.

Lorsqu'il rejoint le CESER, il découvre un espace de réflexion cohérent avec cette vision. *« Le CESER permet de travailler dans le temps long, au-dessus des intérêts catégoriels. C'est devenu rare ».*

À ses yeux, l'une des principales fragilités du territoire réside dans sa difficulté à coordonner ses forces. « *Nous avons souvent tendance à travailler en silos alors que les défis nécessitent davantage de cohérence et de coopération ».* Malgré ces fragilités, son regard sur les quarante dernières années demeure profondément optimiste.

Il a connu les bidonvilles, les opérations de résorption de l'habitat insalubre, la généralisation de l'accès à l'éducation, la modernisation des infrastructures et l'arrivée du numérique. Mais ce qui nourrit le plus sa confiance reste la jeunesse. *« Le niveau de formation a énormément progressé. Je crois en cette génération capable de concilier tradition et modernité, tout en restant ouverte sur le monde ».*

En 2023, Dominique Vienne devient le premier Ultramarin élu à la présidence des CESER de France. Une responsabilité qu'il considère avant tout comme une reconnaissance du chemin parcouru par La Réunion. « *Pendant longtemps, nous avons surtout regardé ce qui se faisait ailleurs. Aujourd'hui, nous pouvons aussi apporter notre expérience, nos solutions ».*

À l'horizon 2050, sa boussole reste inchangée. *« Je rêve d'une île ouverte au monde, décarbonée, formée, inclusive. J'aimerais qu'en 2027, nous puissions célébrer l'an 1 du pacte des capacités. Ce serait l'une des plus belles réussites issues de la départementalisation ».*

Selon lui, après le temps du rattrapage vient celui de la responsabilité partagée. Le « pacte des capacités » ne constitue pas une politique publique supplémentaire. C'est avant tout un projet de société, qui vise à permettre à chacun de trouver pleinement sa place dans le développement de La Réunion, en assumant sa vocation singulière au cœur de l'océan Indien.

Dans un monde confronté aux défis climatiques, énergétiques et démographiques, il estime que La Réunion peut devenir l'un des territoires qui inspirent les solutions du XXIe siècle à l'échelle de l'océan Indien. « *Nous pouvons être l'un des points d'appui d'une pensée indo-océanique portée par la France et par l'Europe ».*

La base reste l'éducation. *« L'éducation, c'est la fertilisation du sol. Les graines sont l'innovation et l'initiative économique. La pousse, c'est l'entrepreneuriat et les politiques publiques. La récolte, c'est la cohésion sociale, le bonheur et l'attractivité du territoire ».*

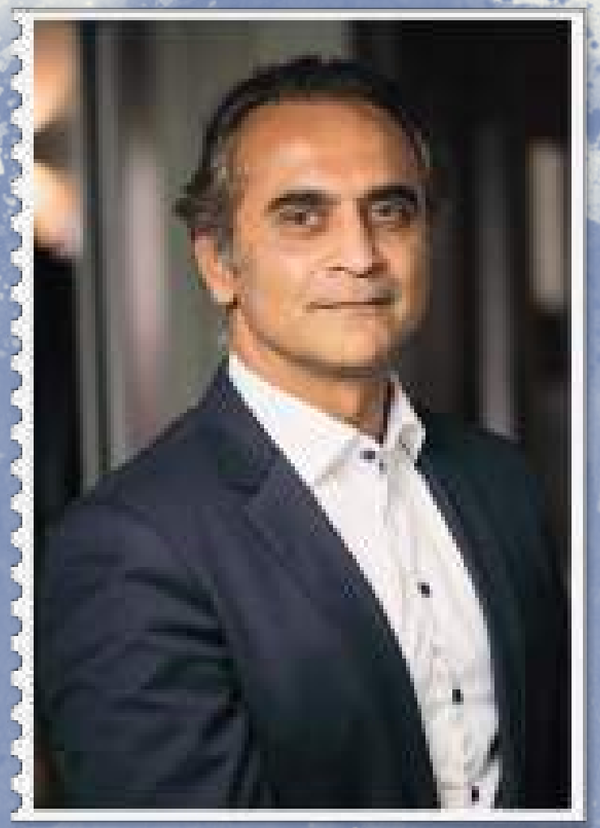
À l'image de son parcours, Dominique Vienne continue ainsi de défendre une même croyance : le développement d'un territoire ne se décrète pas, il se cultive.

« Les 80 premières années de la départementalisation ont construit un pacte des droits. Les 80 prochaines devront construire un pacte des capacités. Les droits nous protègent. Les capacités nous donnent le pouvoir d'agir. Le véritable développement durable consiste désormais à réunir les deux. »

C'est à cette condition, estime-t-il, que La Réunion pourra pleinement assumer sa singularité dans l'océan Indien, renforcer sa contribution à la France et à l'Europe et devenir un territoire reconnu non seulement pour les défis qu'il affronte, mais aussi pour les solutions qu'il apporte.



Nassir Goulamaly



« *Faire exister La Réunion sur la carte du monde* »

Nassir Goulamaly appartient à cette génération d'entrepreneurs qui a accompagné l'entrée de La Réunion dans une nouvelle ère économique. À la tête du groupe familial Océinde depuis plus de vingt ans, il a multiplié les paris dans des secteurs aussi divers que les télécommunications, l'industrie ou l'efficacité énergétique. Bien au-delà de la seule diversification d'un groupe, son parcours raconte l'évolution d'une île longtemps engagée dans le rattrapage économique et social, désormais tournée vers l'innovation, l'investissement et la conquête de nouveaux marchés. De l'arrivée de la fibre optique à l'ouverture vers l'international, il défend une conviction : La Réunion dispose de tous les atouts pour exister sur la carte du monde et inventer ses propres modèles de croissance.

Texte de Lucie Touzé - *Territoire(s) Média*

Lorsqu'il évoque son histoire familiale, Nassir Goulamaly remonte bien avant La Réunion. Jusqu'à Madagascar, où il naît au sein d'une famille d'industriels contrainte de tout reconstruire après l'indépendance. *« Mes parents ont tout perdu. Nous avons dû repartir de zéro. »* La société Mauvilac est créée le 12 août 1970 ; il naît le lendemain.

Son père rejoint La Réunion dans les années 1970. Le reste de la famille le suit en 1974, le petit Nassir a 4 ans. L'île devient alors une terre de reconstruction mais aussi d'opportunités.

L'enfant grandit à Saint-Paul, entre l'école, les compétitions sportives et une île encore largement préservée. *« Avec ma sœur, on allait à l'école à vélo. Il n'y avait pas de bouchons. La plage était vide. Nous avons connu une période extraordinaire. »*

Avant d'être un chef d'entreprise, Nassir Goulamaly a été un compétiteur. Passionné de natation, il s'entraîne 5 à 6 heures par jour sous les couleurs de l'ASEC. Champion de France, il découvre très tôt l'exigence personnelle, la discipline collective et le goût de l'effort. *« Le sport vous apprend qu'il n'y a pas de raccourci. Pour gagner, il faut travailler davantage que les autres. »*

À 17 ans, il quitte La Réunion pour poursuivre ses études à Paris. Changement radical d'univers. L'adolescent aux cheveux longs et à la boucle d'oreille débarque dans l'un des établissements les plus réputés de la capitale avant d'intégrer le monde de l'entreprise.

Après plusieurs expériences professionnelles, notamment chez Alcatel, il part en Indonésie comme directeur financier expatrié. Une carrière qui aurait pu se poursuivre loin de son île. Mais le retour à La Réunion s'impose comme une évidence. « *J'en ressentais le besoin. Chez nous, l'entrepreneuriat est presque une langue maternelle. »*

À 30 ans, Nassir Goulamaly rejoint donc le groupe familial. Dix ans plus tard, avec sa sœur Azmina, il en assure la direction. Le premier défi n'est pas économique, mais humain. *« Il fallait être légitime, rassurer les équipes, être accepté. Montrer que nous étions capables de prendre le relais. »*

Une conviction s'impose alors à lui : La Réunion ne pourra poursuivre son développement qu'en créant plus de valeur sur place et en s'ouvrant davantage sur le monde. Cette vision se résume en trois mots, qu'il répète à l'envi : industrie, innovation, international.

« L'industrie crée l'emploi, et donc la richesse. Elle permet à un territoire de se développer durablement. Mais il faut toujours chercher à avoir un temps d'avance, nous n'avons pas le droit de faire uniquement du basique. Enfin, si l'on veut grandir, il faut regarder au-delà de nos frontières. »

Cette ligne stratégique guide le développement du groupe dans des secteurs très variés : télécommunications, efficacité énergétique, peinture industrielle. Mais le pari le plus audacieux arrive au début des années 2010.

À l'heure où le très haut débit n'est encore qu'une promesse, le rachat de Zeop marque un tournant en devenant le pionnier de la fibre optique à La Réunion. Aujourd'hui, près de 97 % de la population y a accès. Une transformation qu'il considère comme l'une des plus importantes de ces vingt dernières années.

« Mon combat a toujours été de montrer que La Réunion pouvait exister sur la carte du monde avec des projets ambitieux. Elle peut aussi devenir une

vitrine du savoir-faire français et européen dans l'océan Indien : un point d'appui de souveraineté européenne à 10 000 km du continent. »

Cette souveraineté se joue dans la capacité à projeter, protéger et connecter : capacité de projection, y compris militaire, sécurisation des données, maîtrise des infrastructures numériques, continuité des approvisionnements et développement de compétences industrielles locales.

La crise sanitaire de 2020 en apporte une démonstration spectaculaire. Alors que le monde se confine, l'activité économique réunionnaise parvient à maintenir une partie de son fonctionnement grâce aux infrastructures numériques déployées au cours des années précédentes. Pour autant, le Covid-19 reste l'épreuve la plus difficile de sa carrière.

Le 17 mars 2020, il faut réorganiser en urgence les activités du groupe dans plusieurs pays. Certains secteurs s'arrêtent brutalement, d'autres doivent absolument continuer à fonctionner. La diversification, parfois critiquée ou jugée risquée, devient alors une force. Les activités liées à l'alimentaire, au numérique ou à l'industrie permettent au groupe de traverser la tempête. *« Ce sont les mois les plus durs de ma vie de dirigeant. Mais aussi ceux où nous avons compris l'importance de la résilience. »*

À travers ses entreprises, Nassir Goulamaly observe également les profondes mutations de la société réunionnaise. Selon lui, le changement le plus spectaculaire n'est pas seulement économique : il est culturel. *« Les Réunionnais ont pris confiance en eux. »*

Il se souvient d'une époque où il fallait encore expliquer où se situait La Réunion. Aujourd'hui, l'île est pleinement identifiée, connectée, visible, *« plus fière de ce qu'elle est capable de réaliser. »*

Cette évolution se traduit également dans le monde entrepreneurial. Depuis une dizaine d'années, il voit émerger une nouvelle génération de créateurs d'entreprises, plus ouverte sur l'innovation et les nouvelles technologies. *« Une véritable culture de l'innovation s'installe. »*

Pour autant, il estime que plusieurs défis restent à relever. Le premier concerne l'autonomie économique. Après le numérique, qu'il considère comme une réussite collective, deux sujets lui paraissent stratégiques pour les décennies à venir : le transport maritime et la sécurité alimentaire.

L'approvisionnement de l'île – encore *« très dépendante de l'extérieur »* – constitue à ses yeux une question essentielle dans un monde devenu plus instable. À cela s'ajoutent d'autres enjeux structurants : le logement, l'éducation, la santé ou encore le maintien du vivre-ensemble.

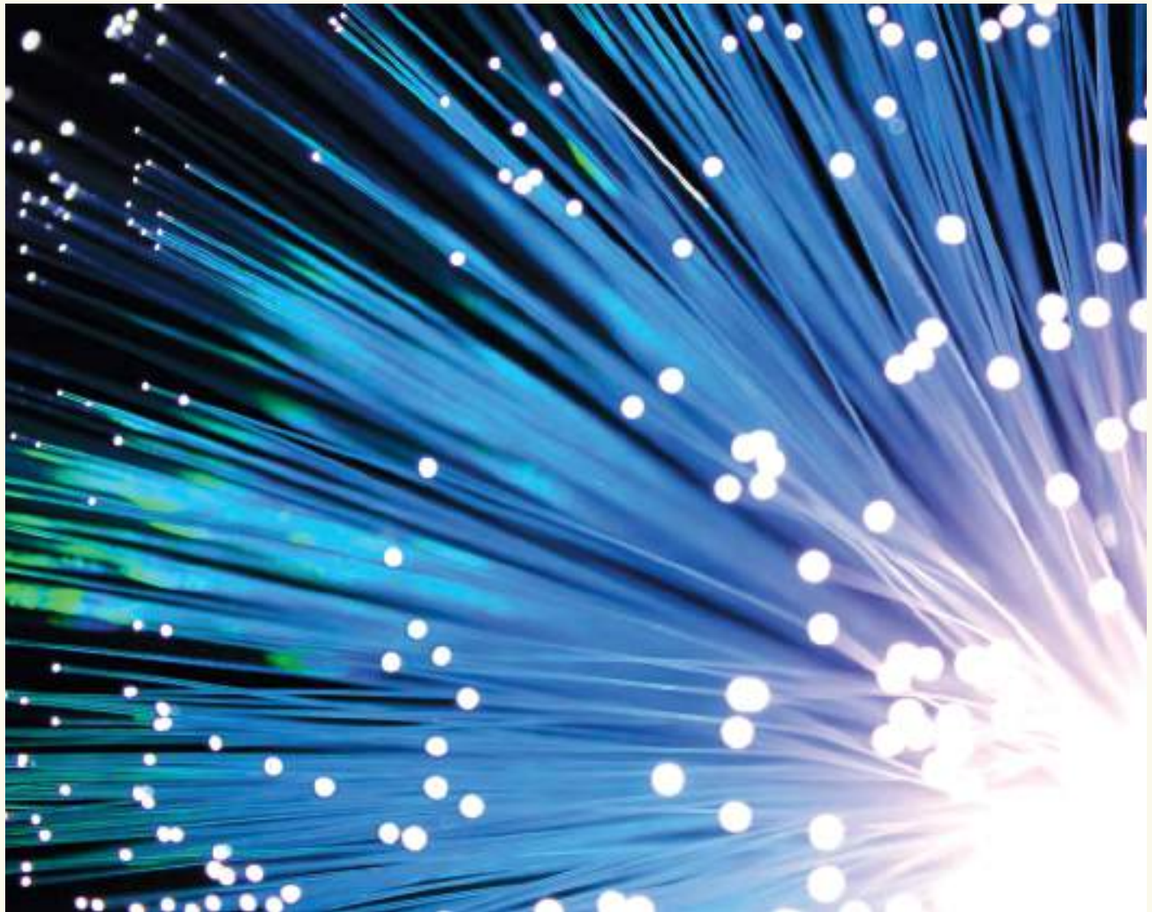
Lorsqu'il regarde les 80 années écoulées depuis la départementalisation, il mesure le chemin parcouru : *« Le rattrapage social a été considérable »*. Mais l'avenir reste à construire. Et il continue de voir dans l'entreprise un levier majeur de transformation.

À ceux qui s'interrogent sur les prochaines grandes opportunités économiques de La Réunion, il cite volontiers les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique ou encore les activités capables de renforcer l'autonomie du territoire.

Pour lui, La Réunion possède une combinaison rare de talents, de savoir-faire et de capacités d'innovation. *« Nous pouvons expérimenter ici et nous déployer ensuite ailleurs. C'est ce que nous avons fait par exemple avec les peintures Mauvilac, parfaitement adaptées au climat tropical. »*

Son ambition est à la mesure de ses convictions. Faire de La Réunion un territoire capable de rayonner bien au-delà de ses frontières, de créer davantage de richesse localement, de renforcer la souveraineté française et européenne dans l'océan Indien et de prouver qu'à 10 000 km du continent, l'Europe peut aussi disposer d'une vitrine technologique, industrielle et humaine.

« Il faut croire en nous, oser et n'avoir peur de rien. » Une phrase qui résume le parcours de cet enfant de Saint-Paul dont la famille a tout reconstruit sur l'île intense. Et qui continue, aujourd'hui encore, à défendre une même idée : les plus grandes limites d'une île ne sont jamais géographiques, elles sont d'abord celles que l'on s'impose à soi-même !





Jean Brac de La Perrière

Depuis les sacs de 75 kilos manipulés au croc jusqu'aux portiques post-panamax, Jean Brac de La Perrière a vu le port réunionnais changer d'échelle et de siècle. Entré dans la manutention en 1984, il a accompagné pendant plus de quarante ans la transformation d'un métier, mais aussi d'entreprises et, au-delà, d'une économie insulaire dont le port reste l'une des principales portes d'entrée. Un parcours commencé pourtant loin des quais, dans des odeurs de lait.

Au cœur des docks

Lorsqu'il remonte le cours de sa vie professionnelle, Jean Brac de La Perrière ne convoque spontanément rien de ce qui l'a principalement occupé au quotidien. Ni conteneurs ni navires. Il évoque d'abord une odeur : celle du lait.

Au début des années 1980, Jean Brac de La Perrière travaille à la CILAM, dirigée par Paul Martinel, comme chef de produits pour Yoplait et Candia. Ancien élève de Sciences-Po Grenoble puis Paris, il a effectué son service national comme officier de marine à l'état-major interarmées de La Réunion. À son terme, plutôt que de repartir passer son diplôme, il choisit de rester dans l'île et d'y chercher un emploi. Il a 25 ans lorsqu'il passe du quai Ouest de Saint-Denis à l'usine de la ligne Paradis, à Saint-Pierre, et découvre de l'intérieur le monde industriel. « *Un choc culturel* », résume-t-il aujourd'hui.

Il n'avait pas été préparé à devenir chef d'entreprise. Sa formation lui a surtout appris à « *structurer [sa] pensée, réfléchir et ne pas raisonner à court terme* ». Pour le reste, les rencontres feront leur œuvre. Deux hommes en particulier : Jacques Potier, figure du port de la Pointe-des-Galets des années 1950 à 1970, et son neveu Georges Michel. Jean Brac de La Perrière les désigne comme les rencontres fondatrices de son engagement dans la SGM, puis dans l'ensemble du groupe familial.

Après ses premières expériences chez Havas DOM puis à la CILAM, il rejoint en 1984 le groupe Bolloré comme directeur adjoint de la SAMR, sa filiale réunionnaise de manutention portuaire. « *Le grand tournant a été indéniablement mon engagement au Port.* » Il ne quittera plus cet univers.

En 1990, il prend la direction du groupe La Perrière. Il en sera directeur général puis président jusqu'en 2018, avant d'en devenir président non exécutif. Autour du métier portuaire historique, le groupe se diversifie : manutention, agence maritime, tourisme, location automobile, hôtellerie, restauration, puis mobilité douce. Il développe aussi des activités à Maurice, Madagascar et jusqu'au Canada. Cette diversification l'éloigne parfois des quais sans toutefois l'en détacher.

Avec le recul, il ne renie aucune de ces expériences. À la question de savoir s'il referait les mêmes choix, sa réponse est sans hésitation : « *Tous !* » Une trajectoire moins linéaire qu'elle n'en a l'air, dans laquelle il accorde aussi une place essentielle à son entourage. Sa famille et ses amis, dit-il, ont contribué à construire sa personnalité et sa capacité à faire les bons choix.

Mais parmi toutes ces étapes, l'événement fondateur reste son arrivée au Port. C'est là, sur les quais, que son parcours prend véritablement sa direction. « *Les dockers sont passés de la manutention de sacs de 75 kilos au croc à la conduite de portiques post-panamax et de chariots cavaliers opérant sur des navires de 10 000 conteneurs. Quel progrès !* »

Entre ces deux époques, tout a changé : les navires, les outils, les volumes, les compétences et l'organisation du travail. La transformation technique a été spectaculaire. La transformation sociale aussi.

Lorsqu'il commence dans le métier, les dockers sont encore « *commandés* » chaque jour et payés le soir même en espèces. Leur mensualisation, en 1994, au sein d'entreprises de manutention concurrentes change profondément le système. À ses yeux, cette évolution apporte aux salariés « *la régularité de la rémunération et un progrès social effectif* ».

Sa manière de définir le métier de dirigeant ramène d'ailleurs à l'essentiel : les équipes ! Le rôle d'un ma-

nager de PME consiste d'abord, selon lui, à les animer et à les réunir autour d'une stratégie partagée.

« *Après toutes ces années à exercer dans des métiers différents, c'est bien cela qui m'a passionné et me passionne encore : réunir les femmes et les hommes autour d'un projet collectif et les guider, si nécessaire.* »

Son engagement dépasse aussi le périmètre de ses propres entreprises. Depuis 1999, il préside le Groupement des Entrepreneurs de Manutention de Port-Réunion, qui représente les entreprises de son métier. En 2003, il participe à la création de l'Union Maritime Interprofessionnelle de La Réunion et en devient président-fondateur. Il siège également au premier collège du Grand Port Maritime et préside son Conseil de Développement de 2018 à 2023.

Au MEDEF Réunion, il exerce successivement les fonctions de vice-président, de président par intérim puis d'administrateur. Une autre manière de rester au cœur des docks : non plus seulement en dirigeant une entreprise, mais en participant aux structures dans lesquelles se discutent l'organisation et l'avenir du monde portuaire réunionnais.

Cette position lui offre un poste d'observation privilégié sur les transformations à l'œuvre dans l'île. En quarante-cinq années de vie professionnelle, il cite les réseaux routiers et informatiques, les progrès techniques, l'essor démographique et l'amélioration des conditions de vie. Il insiste aussi sur le rôle joué, à partir de 1986, par les dispositifs de défiscalisation dans le financement des investissements, notamment dans le bâtiment et l'industrie.

Il regarde cette évolution depuis un territoire dont la géographie n'a cependant pas changé. La Réunion reste éloignée de ses principales sources d'approvisionnement, exposée aux déséquilibres internationaux. Pour un homme dont le métier se joue au point d'arrivée d'une grande partie des marchandises consommées dans l'île, cette dépendance n'a rien d'abstrait. Les mouvements de l'économie mondiale se répercutent jusque sur les quais.

Pour Jean Brac de La Perrière, l'une des forces de l'économie réunionnaise réside précisément dans sa capacité à s'adapter à ces mouvements. Malgré la distance, et avec le soutien de la puissance publique, elle a selon lui « *réussi à développer localement des activités industrielles et commerciales* » et à diversifier ses sources d'approvisionnement. Le numérique a encore modifié la donne : il voit dans la participation de La Réunion aux grands courants numériques mondiaux l'un des facteurs déterminants de son évolution récente.

Pour raconter quatre-vingts ans d'économie réunionnaise, il ne choisit pourtant pas un portique ou un porte-conteneurs. Il pense d'abord à une route. Celle du Maïdo, observée pendant quarante ans. Un chemin difficile, régulièrement abîmé par les cyclones, devenu peu à peu une voie permettant de déplacer les personnes, d'apporter l'eau et l'électricité et d'accompagner le développement économique des Hauts.

L'image dit beaucoup de sa façon de voir La Réunion : une île dont la transformation s'est aussi jouée dans sa capacité à relier les hommes, les activités et les territoires.

À l'horizon 2050, c'est l'organisation du territoire qui l'interroge le plus. Il place la question démographique au premier rang des évolutions auxquelles La Réunion devra répondre. Pour lui, cette évolution obligera les responsables politiques et économiques à anticiper les besoins d'une population croissante.

Il voit également dans l'intelligence artificielle, à condition qu'elle soit utilisée « *dans le sens du bien commun* », l'une des transformations importantes des prochaines décennies.

Après plus de quarante ans de carrière, son regard sur l'entreprise reste celui d'un homme qui en connaît les exigences. Créer à partir d'une page blanche ou reprendre une activité existante ne présentent ni les mêmes risques ni les mêmes sécurités. Dans les deux cas, il place le travail et l'engagement personnel au premier plan.

À un jeune Réunionnais tenté aujourd'hui par l'aventure entrepreneuriale, il ne promet pas de raccourci : « *Quelle magnifique idée de vouloir créer une entreprise pour développer un projet ! Partir d'une page blanche est plus difficile, reprendre une activité est plus sécurisant mais rien ne peut se faire sans travailler dur et s'engager totalement.* »

Et laisse un dernier conseil : « *Si tu es bloqué dans une idée, un choix, une décision à prendre, projette-toi à cinq ans et demande-toi où tu en seras. En général, cela aide* ».





Victorine Taïlou

De la case en paille au « *Samoussa Taïlou* »

Victorine Taïlou se souvient encore de la case en paille dans laquelle elle a grandi, à Fleurimont, sur les hauteurs de Saint-Paul. Aujourd'hui, son entreprise emploie près de soixante-dix salariés, possède une usine et huit boutiques réparties aux quatre coins de La Réunion. Entre ces deux images se dessinent plus de cinquante années d'un parcours entrepreneurial hors du commun. Elles racontent aussi, à leur manière, l'histoire d'une île qui s'est profondément transformée depuis la départementalisation.

Texte d'Antoine Hassler - ***Linfo.re***

« *Quand j'étais petite, ça n'avait rien à voir avec aujourd'hui.* » Le souvenir est intact. La maison familiale est une case en paille, entourée de quelques habitations en tôle et d'une unique maison en dur. La vie est simple, parfois difficile, mais Victorine Taïlou refuse de parler de misère : « *On avait à manger* ».

Les enfants fabriquent eux-mêmes leurs jouets. Les journées sont rythmées par le travail, les repas du dimanche réunissent toute la famille et les cousins jouent ensemble jusque tard dans l'après-midi. « *C'était une vraie vie* », dit-elle avec un sourire, avant d'ajouter presque aussitôt : « *Mais on ne voudrait pas non plus donner cette vie-là à nos enfants* ». Cette nuance résume bien son regard sur les décennies écoulées. Elle mesure le chemin parcouru sans jamais céder à la nostalgie. Elle regrette simplement que cette convivialité se perde parfois : « *Aujourd'hui, je regarde les gens au restaurant : chacun est sur son téléphone, on ne se parle presque plus. Ça, je trouve que c'est dommage* ».

Au fil des années, elle voit son quartier changer. Les cases disparaissent progressivement, remplacées par des maisons, puis par des lotissements. Son premier salaire lui permet d'ailleurs d'offrir à sa mère ce qu'elle n'avait jamais connu : une véritable maison. « *C'est moi qui l'ai construite. Aujourd'hui, elle a une belle maison.* » À Saint-Paul, des champs de canne deviennent des quartiers résidentiels. Au Port, les arbres plantés le long de l'avenue Rico-Carpaye finissent par transformer un paysage que son père croyait condamné à rester aride. « *Il disait toujours : " Ça ne poussera jamais." Finalement, les arbres ont poussé…* »

Les infrastructures se développent elles aussi à un rythme inédit. Les routes se multiplient, les déplacements deviennent plus faciles, la voiture entre dans le quotidien des Réunionnais. Enfant, le voyage jusqu'à Saint-Denis constitue un événement exceptionnel. La famille n'a pas de voiture et dépend parfois d'un voisin qui accepte de les emmener en camionnette. Elle se souvient aussi des carrioles tirées par des ânes, d'une circulation encore très faible et d'une rue de Paris où les automobilistes déplaçaient leur véhicule au fil de la journée pour le laisser à l'ombre. Plus tard, la Route des Tamarins symbolisera, à ses yeux, cette accélération spectaculaire de la modernisation du territoire. « *Avant, pour aller dans le Sud, il fallait toujours passer par les Bas. Avec les embouteillages, on évitait parfois même Saint-Leu.* »

Mais le véritable tournant de sa vie est ailleurs. En réalité, l'histoire a commencé bien avant la création de son entreprise. Dès l'âge de sept ou huit ans, Victorine accompagne sa mère pour vendre quelques samoussas sur la plage ou devant la maison familiale. Sans le savoir, elle découvre déjà ce qui deviendra toute sa vie : fabriquer, convaincre, vendre.

Lorsqu'elle perd son père, à dix-sept ans et demi, elle devient brutalement l'aînée du foyer. Sa mère, son petit frère et sa petite sœur comptent désormais sur elle. Cette activité familiale devient alors le point de départ d'une véritable aventure entrepreneuriale.

À peine son permis de conduire obtenu, elle prend sa petite voiture et part démarcher les commerçants des Hauts de l'île. « *J'apportais quelques samoussas pour leur faire goûter.* » Les commandes arrivent rapidement. Le premier jour, près de sept cents samoussas sont vendus. L'aventure commence. Pendant plusieurs années, toute la famille travaille presque sans relâche. « *On dormait de minuit à deux heures du matin… et on recommençait*. »

À cette époque, tout est artisanal. Faute de matériel adapté, Victorine improvise. Une plaque métallique percée de trous fait office de passoire avant qu'elle

ne découvre, un jour, une véritable écumoire dans une boutique chinoise. Chaque nouvel outil est acquis grâce aux recettes de la veille : une louche, un coupe-légumes, une crêpière… L'entreprise grandit ainsi au rythme de ses moyens.

La cuisine familiale devient bientôt trop petite. Une chambre froide remplace une ancienne serre d'orchidées. Puis un terrain voisin est acheté pour construire une véritable usine. C'est à ce moment qu'intervient un épisode qu'elle raconte encore avec amusement.

Le chantier coûte bien plus cher que prévu. Victorine invite alors son conseiller bancaire à venir constater lui-même l'avancement des travaux.

Tous deux montent sur les échafaudages. « *Je lui ai dit : il me faut encore un million de francs*. » Le banquier observe les lieux quelques instants avant de lui répondre une phrase qu'elle n'a jamais oubliée : « *Vous avez là un projet en or. Tenez-le bien, on vous suivra* » !

Autour d'elle, beaucoup pensent pourtant qu'elle prend des risques inconsidérés. « *Ils me disaient : «Tu es folle ! Tu ne vas pas mettre deux millions dans un samoussa !*» » Sa réponse est immédiate : « *Ce ne sera pas un samoussa… ce sera "le" Samoussa Taïlou.* » L'histoire lui donnera raison.



L'usine ouvre ses portes en 1991 et accompagne l'essor de l'entreprise. Aujourd'hui, les banques ne lui demandent plus si son projet est viable. Ce sont elles qui viennent la solliciter.

Lorsqu'on lui demande ce que lui évoque le mot « départementalisation », Victorine Taïlou répond sans hésiter qu'elle préfère en retenir le sens du rassemblement : « *Certains y voient autre chose… Moi, j'y vois surtout l'union* ». À ses yeux, les progrès accomplis par La Réunion depuis son enfance sont trop nombreux pour être ignorés. Les logements, les routes, les équipements, le numérique, les possibilités offertes aux nouvelles générations témoignent d'une île qui s'est profondément transformée.

Pour autant, son regard reste exigeant. Elle regrette une circulation de l'information parfois insuffisante auprès des petites entreprises, des procédures administratives qui découragent les initiatives et une tendance à multiplier les études sans toujours passer à l'action : « *On parle beaucoup… mais parfois ça s'arrête là* ».

Elle observe également avec inquiétude que les jeunes hésitent davantage à créer leur entreprise. « *Beaucoup préfèrent aujourd'hui le salariat.* » Elle s'interroge aussi sur le rachat progressif de sociétés réunionnaises par de grands groupes extérieurs : « *Ça donne à réfléchir* »…

En parcourant son histoire, on comprend que les quatre-vingts années de départementalisation ne se résument ni à des infrastructures, ni à des statistiques, ni à des politiques publiques. Elles se lisent aussi dans des trajectoires individuelles comme la sienne. Celle d'une petite fille qui fabriquait ses jouets devant une case en paille, vendait des samoussas sur une plage de l'ouest et qui, quelques décennies plus tard, dirige une entreprise devenue une référence réunionnaise. Une trajectoire qui rappelle qu'au-delà des grandes décisions, le développement d'un territoire se construit toujours grâce à celles et ceux qui, un jour, décident de croire en leur projet et de le faire grandir.

De la case en paille à l'usine de samoussas, des bidonvilles aux lotissements et immeubles, des « *carrioles bourriques* » à la Route des Tamarins, l'histoire de Victorine Taïlou épouse, à sa manière, celle des 80 ans de départementalisation de La Réunion : une île qui s'est construite vite, parfois trop vite pour ceux qui l'ont vue changer, mais qui reste, dans ses mots, avant tout une histoire d'union.





Pascal Thiaw-Kine

Témoin et acteur de la transformation de La Réunion

Né en 1964 à Saint-Denis, Pascal Thiaw-Kine appartient à cette génération d'entrepreneurs qui a vu La Réunion passer d'une économie encore largement traditionnelle à une société de consommation moderne. Après des études en métropole, il choisit de revenir sur son île pour rejoindre l'entreprise familiale. Au fil des décennies, il accompagne plusieurs mutations majeures : l'arrivée des hypermarchés, le développement du hard discount avec Leader Price à partir de 1993, puis l'aventure E.Leclerc à partir de 2009. À travers sa trajectoire personnelle, c'est l'évolution du commerce, du pouvoir d'achat et des habitudes de consommation des Réunionnais qui se dessine. Observateur privilégié de ces transformations, il interroge aussi le rôle de l'entreprise dans les filières, la formation et l'engagement territorial.

Texte de Lucie Touzé - *Territoire(s) Média*

Avant d'être le dirigeant d'un des principaux groupes de distribution de l'île, Pascal Thiaw-Kine est un enfant du Port puis de Saint-Denis. Ses premiers souvenirs sont ceux de la boutique familiale. *« J'ai connu la première grande mutation lorsque nous sommes passés de la boutique au libre-service, au début des années 1970. »* Plus tard, son père lui confie la caisse les dimanches et pendant les vacances.

Le commerce réunionnais fonctionne alors dans une économie de pénurie. *« On trouvait les produits de base, mais il n'y avait pas beaucoup de choix. La demande était plus forte que l'offre. »* L'enjeu consiste surtout à trouver les bons fournisseurs et les meilleures centrales d'achat.

Après sa scolarité à Saint-Denis, il poursuit ses études en métropole et effectue des stages en Allemagne puis aux États-Unis au sein du groupe Promodès. Malgré une proposition d'embauche américaine, il revient au pays. *« Mon père avait besoin de moi pour développer l'entreprise familiale. Je n'avais aucune obligation, mais il existait une forme de devoir moral. »*

Son retour en 1986 coïncide avec un moment décisif de l'histoire économique réunionnaise. *« Après la départementalisation, les priorités ont longtemps été le logement, l'éducation, la santé et les infrastructures. Puis l'égalité sociale est arrivée, et avec elle le véritable rattrapage économique. »*

Les entreprises investissent grâce à la défiscalisation et aux financements européens. *« Le vrai virage s'est opéré avec la modernisation des outils industriels, soutenue par la défiscalisation et les fonds FEDER. »* Les filières animales, les fruits et légumes, la pêche et l'agroalimentaire se structurent progressivement.

Lui-même participe à cette modernisation. Dès 1983, encore étudiant, il introduit les premiers prospectus en quadrichromie. *« Cela paraît anodin aujourd'hui, mais c'était une révolution. »* Puis viennent les hypermarchés : *« Les gens découvraient un nouveau monde. La demande explosait. L'offre devait suivre ».*

Au début des années 1990, il anticipe une nouvelle évolution : le hard discount. *« Nous avons commencé à y travailler en 1991. Deux années de préparation ont été nécessaires avant le lancement de Leader Price en 1993. »* Son intuition repose sur une réalité sociale : *« Une grande partie de la population avait besoin d'une offre plus accessible ».* Le succès est immédiat, mais les premières années éprouvantes. *« Nous avons perdu cinq fois notre capital. »* Une expérience fondatrice : *« On ne devient pas entrepreneur du jour au lendemain. Moi, je l'ai appris dans la douleur ».*

Cette leçon lui sera précieuse lorsqu'il engage, en 2009, la transformation des magasins sous enseigne E.Leclerc. *« Leader Price, c'était déjà compliqué. Leclerc, c'était puissance dix. C'était comme demander à une équipe championne de rugby de devenir championne de football. Les joueurs étaient bons, mais ce n'était plus le même sport. »* Les premiers temps sont difficiles, avant un redressement progressif à partir de 2010. *« Tout ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort. Il faut savoir reconnaître ses erreurs, faire preuve d'humilité et se remettre en question. »*

Avec le recul, Pascal Thiaw-Kine considère que les rayons d'un supermarché racontent l'histoire de La Réunion. *« Jusqu'au milieu des années 1990, les consommateurs achetaient surtout les grandes marques. Puis ils sont devenus plus exigeants, plus curieux et plus attentifs à la qualité. »* Des références comme la sardine Robert ou la Dakatine demeurent

emblématiques, tandis que les productions réunionnaises gagnent en visibilité. *« Les marques locales ont énormément progressé. »*

À ses yeux, la grande distribution a joué un rôle plus large que la vente. *« Elle a contribué à faire émerger des filières entières. »* Élevage, produits laitiers, œufs, huiles, fruits et légumes, mais aussi transport et logistique : *« Derrière un hypermarché, il y a tout un écosystème économique ».*

Quarante ans après son retour sur l'île, il mesure le chemin parcouru. *« Lorsque j'étais enfant, nous vivions dans une économie où l'offre était rare. Aujourd'hui, les consommateurs ont accès à une diversité de produits comparable à celle de nombreux territoires européens. »* Mais les défis restent immenses : renforcer la production locale, consolider les filières, préserver le pouvoir d'achat et progresser vers davantage de souveraineté alimentaire. *« La Réunion s'est développée parce qu'elle a su investir, entreprendre et construire des filières. Rien n'est jamais acquis. »*

Au-delà de l'approvisionnement, il identifie un défi fondamental : le capital humain. *« La priorité reste l'éducation et la formation des Réunionnais. Il faut leur donner les moyens d'acquérir des compétences, d'aller chercher ailleurs des expériences et des idées, avant de revenir enrichir le territoire. »* Les entreprises doivent s'engager dans la formation pour faire émerger les talents de demain, estime-t-il.

Au fil du temps, sa réflexion s'élargit. Pour lui, l'entreprise n'est pas seulement un acteur économique : elle participe à l'équilibre et à la cohésion du territoire. Cette conviction l'amène à s'engager au-delà du monde de la grande distribution. Président de la CPME de 1997 à 2010, il voit cette étape comme l'une des plus importantes de sa vie. Elle lui donne *« une vision globale des besoins du territoire »* et nourrit sa conviction que l'entreprise a des droits, mais aussi des devoirs. *« On ne peut plus fonctionner en silo. »*

Dans une île où l'État joue un rôle majeur, les entrepreneurs ne peuvent, selon lui, rester à distance des grands enjeux collectifs, qu'il s'agisse de formation, de citoyenneté ou de combats sociétaux. *« En tant qu'entreprise, on se doit de soutenir notre territoire. »*

Dans le domaine de la culture, Pascal Thiaw-Kine applique la même logique : structurer des filières, faire émerger des talents et créer de la valeur collectivement. En 2017, il contribue au lancement d'un fonds de dotation dédié à la culture. Aujourd'hui, une trentaine d'entreprises travaillent ensemble au sein de *« La Réunion des Talents »*.

Pour l'avenir, sa priorité demeure le pouvoir d'achat et l'accessibilité, notamment dans l'alimentaire. *« J'appartiens à une génération qui a connu les commerces de proximité, les galeries marchandes, les coopératives d'achat, puis l'arrivée de la grande distribution. À chaque étape, les entrepreneurs réunionnais ont su s'adapter pour proposer aux Réunionnais des biens et des services comparables à ceux de l'Hexagone. »*

Mais un défi demeure : celui de l'écart des prix. *« Bien se nourrir ne consiste pas seulement à dépenser moins, mais aussi à mieux se nourrir ; tout un combat à venir. »* Réduire cet écart suppose, selon lui, de diversifier les sources d'approvisionnement, notamment dans le grand océan Indien, tout en renforçant les capacités productives de l'île. Surtout, il appelle à organiser le développement économique par filières, autour d'objectifs communs de création de valeur, d'activité et d'emplois. *« On se doit de travailler ensemble »,* résume-t-il.

Le tourisme lui paraît emblématique de cette méthode. Aéroport, hôtellerie, gîtes, loisirs, restauration, agences de voyages, location de voitures : chaque famille professionnelle doit pouvoir contribuer à un plan stratégique commun et en faire un document de dialogue avec l'État, les institutions et l'Europe. L'enjeu n'est plus seulement de développer les volumes, mais d'inscrire La Réunion dans une stratégie de montée en gamme.

À l'heure des 80 ans de la départementalisation, son itinéraire épouse celui d'une île passée d'une économie de pénurie à un territoire doté d'un appareil commercial et industriel moderne.

Depuis 1997, l'aventure se construit avec son associé Joseph Chong Fah, tandis que la génération actuelle, incarnée par Catherine Chong-Fah-Shen, Laval Ho Kin et Laurent Thiaw Kine, prépare le relais pour assurer la transmission de l'entreprise. *« Notre force, c'est notre faculté d'adaptation. »*

De la boutique familiale aux hypermarchés, du hard discount aux filières locales, de la CPME au soutien à la culture, Pascal Thiaw-Kine défend au fond une même idée : l'entreprise n'est jamais séparée du territoire qui la fait vivre. Distribuer, former, produire, soutenir la culture ou construire de nouvelles filières relèvent d'une même responsabilité : accompagner La Réunion dans ses transformations et préparer, collectivement, la prochaine étape de son développement.





« *La Réunion a fait de l'adaptation une force* »

Philippe Labro

Depuis près de quarante ans, Philippe Labro accompagne les mutations économiques de La Réunion. Dirigeant d'entreprise, entrepreneur et acteur engagé du développement ultramarin, il a contribué à l'essor de secteurs aussi stratégiques que l'industrie sucrière, les spiritueux, l'énergie, l'agroalimentaire, la plasturgie ou encore l'immobilier. À travers son parcours, c'est la longue histoire d'une économie conjuguant héritage, capacité d'adaptation et innovation qui est racontée.

Texte de Lucie Touzé - ***Territoire(s) Média***

Avant de prendre la direction de Tereos Océan Indien en 2010, Philippe Labro a d'abord vu la possibilité d'une île.

Arrivé pour la première fois le 9 décembre 1986, dans le cadre de son volontariat à l'aide technique (VAT) à la Chambre de métiers et de l'artisanat de La Réunion, rien ne le prédestinait à faire de La Réunion le projet-phare de sa vie professionnelle. Suite à cette première expérience, il retourne d'ailleurs en métropole un an plus tard. *« Mais je savais que je reviendrais un jour, cela me paraissait naturel »*, confie-t-il.

Après un passage au sein du cabinet international Ernst & Young, où il intervient dans les secteurs bancaire, industriel et énergétique, un chasseur de têtes le contacte pour rejoindre le groupe Quartier Français comme directeur financier. Nous sommes en 1991, le contexte n'a rien de rassurant : dans la foulée de nombreuses autres, une nouvelle usine sucrière s'apprête à fermer ! *« On m'a dit que j'étais fou de venir ».* Lui y voit au contraire une opportunité exceptionnelle de participer au développement d'un territoire en pleine mutation.

Pendant près de vingt ans, il accompagne la croissance de ce qui deviendra le premier groupe industriel des outremers français. D'abord chargé des questions financières et stratégiques, il devient directeur général à partir de 2001 et participe à transformer un ensemble d'entreprises locales en un groupe structuré, présent dans plusieurs secteurs et sur plusieurs continents.

C'est l'époque où le groupe se développe dans les spiritueux, jusqu'à devenir l'un des leaders français du secteur. Sous son impulsion, Quartier Français développe ses activités en Europe dans la distribution du sucre et des produits destinés à la nutrition animale, et diversifie la géographie de ses activités par l'acquisition de deux sucreries en Tanzanie et au Kenya.

Cette dynamique s'inscrit dans une stratégie de diversification industrielle ambitieuse qui donne naissance à des fleurons bien connus : *Bourbon Plastiques*, qui contribue à structurer une filière locale de fabrication d'emballages ; *Mascarin* et *Café Le Lion*, qui construisent leur notoriété avec une stratégie de développement soutenue.

Dans l'énergie, Philippe Labro participe à la création de l'une des premières sociétés photovoltaïques de l'île, qui aboutit à la mise en service de la plus grande centrale solaire de France en 2008. Il supervise également les activités immobilières du groupe avec une ligne directrice constante : privilégier la densification urbaine afin de préserver les terres agricoles.

Si cette diversification illustre la capacité d'innovation du territoire, la canne à sucre demeure, à ses yeux, le socle de l'économie réunionnaise. *« La canne à sucre est la plante qui correspond le mieux aux contraintes géographiques de l'île »,* rappelle l'entrepreneur.

A rebours des idées reçues, Philippe Labro refuse de réduire l'histoire de la filière canne à une succession de crises : *« Toute son histoire est une histoire d'adaptation »* !

De fait, les restructurations ont commencé bien avant la départementalisation. L'entrée dans le Marché commun européen à la fin des années 1960, la concentration progressive des sucreries ou encore les mutations des marchés internationaux ont régulièrement imposé de nouveaux équilibres.

Le choc de 2006 marque toutefois un tour-

nant majeur. Saisie par le Brésil, la Thaïlande et l'Australie, l'organisation mondiale du Commerce (OMC) contraint l'Union européenne à revoir son organisation commune du marché du sucre. Le prix du sucre en Europe chute alors brutalement de 36 %. Pour préserver les emplois dans les régions ultrapériphériques, un important dispositif de compensation est mis en place. Onze ans plus tard, les quotas européens disparaissent définitivement. Pour beaucoup, l'avenir de la filière paraît alors compromis. Pas pour lui.

Là encore, l'industrie sucrière s'adapte. Les circuits commerciaux sont entièrement repensés. Les sucres réunionnais, longtemps destinés au marché français, trouvent désormais leurs débouchés dans toute l'Europe. Les sucreries poursuivent leur modernisation tandis que la recherche agronomique accélère la création de nouvelles variétés plus performantes. À ses yeux, cette capacité d'innovation constitue l'ADN de la filière : *« On a réalisé ici des innovations mondiales ».*

Il cite notamment la création de la première unité de cogénération d'énergie (vapeur et électricité) à partir de bagasse dans les années 1990, qui contribue encore significativement aujourd'hui à l'autonomie énergétique du territoire. Ou encore la création des sucres spéciaux. La recherche variétale a également enregistré de nombreuses avancées avec désormais des variétés de canne naturellement résistantes aux agresseurs et produisant davantage de sucre tout en offrant un potentiel énergétique supérieur. Les chercheurs travaillent maintenant sur le génome de la canne afin d'identifier les marqueurs de résistance aux maladies.

Cette logique d'innovation s'inscrit dans un modèle d'économie circulaire particulièrement abouti. *« On valorise aujourd'hui 100 % de la plante et des co-produits de l'industrie. Les feuilles laissées aux champs limitent l'enherbement, l'eau contenue dans les cannes est utilisée dans le process sucrier, la bagasse sert à la production d'énergie, la mélasse à l'alimentation animale et à la production de rhum, les écumes et les cendres retournent aux champs, évitant ainsi l'import d'engrais… On ne peut pas imaginer un modèle plus intégré. »* Pour autant, Philippe Labro rappelle que le sucre demeure le cœur du modèle économique. *« Le sucre reste le premier étage de la fusée. Tout le reste vient en complément. »*

Au-delà de ses responsabilités industrielles, Philippe Labro s'investit durablement dans la vie économique réunionnaise et ultramarine. Vice-président du Medef Réunion, administrateur de l'Association pour le Développement Industriel de La Réunion (ADIR), membre du bureau de la Fédération des Entreprises des Outre-mer (FEDOM), ancien conseiller économique et social de La Réunion, il participe depuis de nombreuses années aux réflexions sur l'avenir économique de l'île et plus largement des territoires ultramarins. En 2016, il publie d'ailleurs un ouvrage consacré à ces questions : *Petites économies insulaires : handicaps structurels et réalités économiques*. Une manière de prolonger une réflexion nourrie par l'expérience du terrain.

En près de quarante ans passés à La Réunion, Philippe Labro estime avoir vu l'île accomplir en quelques décennies seulement le chemin que de nombreux territoires ont mis plusieurs générations à parcourir. Les infrastructures se sont modernisées, les entreprises se sont professionnalisées, de nouveaux secteurs ont émergé et les enjeux environnementaux se sont progressivement imposés dans les stratégies économiques.

Cette évolution ne l'empêche pas de pointer certaines fragilités. La petite taille du marché réunionnais limite les économies d'échelle. Les handicaps structurels de l'insularité demeurent. Il s'inquiète également d'un décrochage progressif entre les revenus du travail et certains dispositifs sociaux ; au risque, selon lui, d'affaiblir la dynamique économique.

A l'horizon 2046, qui marquera le centenaire de la départementalisation, son discours reste pourtant résolument optimiste. Il évoque une économie davantage fondée sur l'innovation, les technologies numériques, l'agriculture de précision, les énergies renouvelables et la montée en compétence des nouvelles générations. Mais il insiste surtout sur la nécessité de continuer à entreprendre et à investir pour créer de nouveaux relais de croissance.

Au fond, Philippe Labro voit dans le parcours économique de La Réunion une démonstration et une leçon. La démonstration qu'un territoire insulaire peut transformer ses contraintes en atouts lorsqu'il sait miser sur l'innovation, la diversification et la capacité d'adaptation. Trois principes en forme de leçon, qui ont guidé son parcours et qu'il continue aujourd'hui d'associer à l'avenir de l'île.





Shenaz Bagot

À 17 ans, Shenaz Bagot travaille déjà à mi-temps dans l'entreprise familiale tout en poursuivant ses études. Elle se revoit devant la machine à écrire, les devis à taper, les commerciaux de retour du terrain, le papier carbone, les calculatrices mécaniques et le télex. Cinq ans plus tard, la mort soudaine de son père la place, à 22 ans, à la tête d'une PME de 46 salariés. Elle qui rêvait de devenir médecin ou infirmière sans frontières entre brutalement dans la vie de cheffe d'entreprise. Quarante ans après, l'héritage familial est toujours là. Mais il s'est élargi : créer des entreprises, accompagner ceux qui cherchent leur place, fédérer les acteurs économiques et considérer que l'entreprise a une responsabilité qui dépasse ses propres murs.

De l'héritage familial à l'audace collective

En 1981, Shenaz Bagot a 17 ans. Tout en poursuivant ses études, elle travaille à mi-temps aux Établissements « I. Adame et Cie », l'entreprise fondée par son père. Standard, secrétariat, comptabilité : elle découvre l'entreprise par ses tâches les plus quotidiennes, mais aussi en écoutant les commerciaux raconter leur retour du terrain.

Son père est un self-made-man. L'entreprise compte 46 salariés et intervient dans l'importation et la distribution de produits aussi divers que l'électroménager, la quincaillerie, les matériaux de construction, le matériel électrique, les cosmétiques… Parmi ses clients figurent des commerçants, des artisans, des industriels et des entreprises du bâtiment.

Mais des années passées auprès de lui, Shenaz Bagot retient surtout une phrase : *« Une entreprise, c'est comme une famille : chez nous, ce sont 46 personnes qui travaillent, mais surtout 46 familles qui comptent sur nous ».* Elle ignore encore à quel point ces mots vont rapidement peser.

Enfant, Shenaz Bagot ne rêve pas de reprendre l'entreprise familiale. Elle se voit médecin ou infirmière sans frontières. Après le baccalauréat, elle étudie le droit, se forme à l'informatique puis à l'administration des entreprises. Dans l'entreprise familiale, elle évolue parallèlement : employée de bureau, responsable des ventes en éclairage professionnel, assistante de direction.

Son apprentissage est progressif. Il s'interrompt brutalement en juin 1986, à la mort de son père. À 22 ans, elle devient présidente-directrice générale.

Il ne s'agit plus d'écouter les commerciaux depuis son bureau, mais de prendre des décisions pour l'ensemble de l'entreprise. Les salariés sont, pour beaucoup, plus âgés qu'elle. Il faut gérer une société en deuil tout en mettant sa peine de côté, négocier avec les banques et les fournisseurs, conserver la confiance des clients et convaincre les équipes qu'une toute jeune femme peut désormais tenir la barre.

Elle en tirera une leçon : *« Le leadership ne se décrète pas. Il faut prouver ce dont nous sommes capables ».*

L'histoire aurait pu devenir celle d'une héritière contrainte de reprendre ce qu'avait construit son père. Elle prend rapidement une autre direction. Dès 1987, Shenaz Bagot crée avec son mari la société Bagelec, spécialisée dans les installations électriques et l'éclairage public. Elle veut savoir ce qu'elle est capable de construire elle-même.

Le secteur est porteur : La Réunion connaît alors une phase de développement soutenu du bâtiment, des infrastructures et de l'équipement. Bagelec lui fait franchir une frontière professionnelle : de l'import-distribution, elle passe à l'installation. L'entreprise traversera ensuite les crises du BTP, notamment celle de 2008-2009.

D'autres expériences suivent. Elle se lance dans le commerce en franchise avec Jacadi, puis Orchestra, Cadoon's, et crée également un concept de « gadgeterie » : La Boîte à Bidule. Son parcours épouse ainsi une partie des transformations de l'économie réunionnaise : diversification des activités, essor de la construction, développement du commerce, apparition de nouveaux concepts et de nouvelles enseignes.

Cette capacité à passer d'un univers à l'autre n'est peut-être pas étrangère aux figures familiales qui l'ont précédée. Son père, bien sûr. Mais aussi sa grand-mère paternelle, qui ne savait ni lire ni écrire et

qui, à la mort de son mari, s'était mise à son compte pour élever ses sept enfants.

Deux générations plus tard, sa petite-fille devient cheffe d'entreprise à 22 ans, crée à 23 ans une société dans le BTP, puis multiplie les responsabilités dans des univers longtemps très masculins. De ces parcours familiaux, elle retient que *« l'audace n'a pas de genre ».*

Son propre itinéraire accompagne d'ailleurs une transformation plus générale de La Réunion. Dans les années 1980 et 1990, l'économie de l'île se diversifie. Le bâtiment et les grands travaux se développent, l'industrie progresse, le tourisme prend davantage de place. Shenaz Bagot se souvient d'une période où l'économie locale devait se réinventer et les entrepreneurs explorer de nouveaux secteurs.

Elle en est à la fois témoin et actrice. Mais à mesure que les années passent, son parcours prend une autre dimension. L'entreprise ne lui suffit plus comme seul lieu d'action.

À partir de la fin des années 1990, Shenaz Bagot s'engage dans les organisations économiques. Elle siège au conseil d'administration de la CGPME Réunion, puis est élue à la Chambre de commerce et d'industrie. Elle devient administratrice de la Banque de La Réunion, siège au CESER et dans différentes institutions économiques et sociales. Depuis 2023, elle préside le Grand Port Maritime de La Réunion.

Cet engagement prend une dimension plus sociale avec l'École de la 2e Chance. Shenaz Bagot participe à sa création à La Réunion et la préside de 2012 à 2019. Parmi tout ce qu'elle a entrepris, elle dit que cet accompagnement des publics fragiles est très certainement ce qu'elle referait *« sans hésiter »*.

L'expérience lui a permis de *« se sentir utile »* et conforte une idée qui prendra une place croissante dans ses engagements : un entrepreneur réunionnais ne doit *« pas seulement créer de la richesse, mais aussi du lien »*.

En 2018, elle est à l'initiative de Fond'Ker, la Fondation des entreprises réunionnaises, qui compte alors 69 membres. Deux ans plus tard, elle fonde Graduate OI, un réseau réunissant plus de 330 entreprises réunionnaises, qu'elle préside jusqu'en 2023. Ces initiatives prolongent sa conception propre de l'entreprise : créer de l'activité, certes, mais aussi mobiliser les acteurs économiques autour d'enjeux sociaux et territoriaux.

Pour expliquer son rôle, Shenaz Bagot compare volontiers La Réunion à un grand puzzle qu'il faut aider à assembler. Et ce qui la motive se mesure à des réussites très concrètes : un jeune qui trouve un emploi, un collaborateur qui parvient à acheter son logement, un entrepreneur qui réussit, une entreprise qui exporte pour la première fois ou qui s'implante ailleurs. Autant de signes d'une île où *« tout le monde a sa place »*.

Ce regard n'efface pas les fragilités de l'économie réunionnaise. Shenaz Bagot cite la dépendance aux importations, la fuite des talents et les inégalités territoriales. Mais elle refuse l'idée selon laquelle l'économie locale serait condamnée à la dépendance. Elle met en avant les capacités d'innovation de l'île, son agroalimentaire, son numérique, ses énergies renouvelables, mais aussi ce qu'elle considère comme ses qualités collectives : résilience, dynamisme et solidarité.

Le Grand Port Maritime occupe désormais une place importante dans ses engagements.

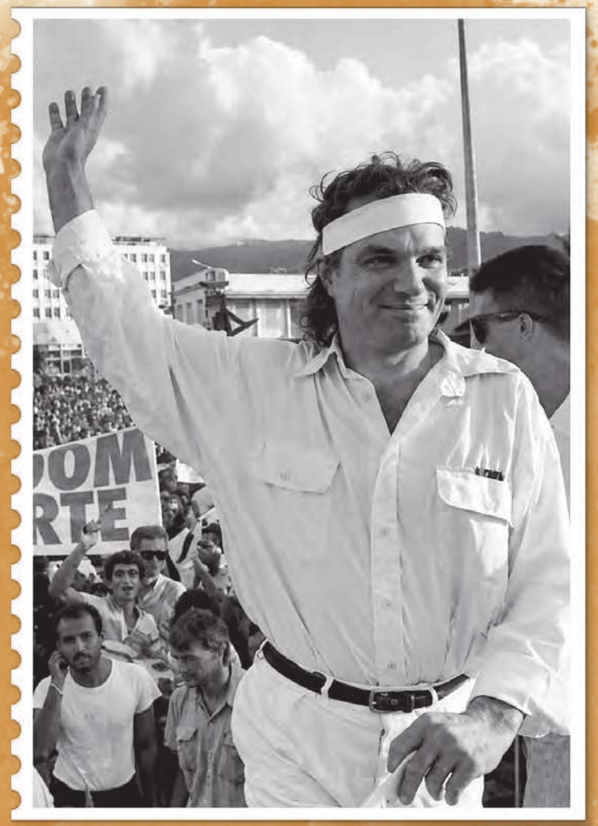
Membre de son conseil de surveillance depuis 2013, Shenaz Bagot en a pris la présidence dix ans plus tard. Elle y retrouve plusieurs des enjeux qui traversent son parcours : la capacité de La Réunion à développer son économie, à renforcer ses échanges et à trouver davantage sa place dans l'océan Indien.

Elle voit ainsi dans le Grand Port un levier pour faire de La Réunion un véritable *hub* logistique dans l'océan Indien. Plus largement, son regard porte également sur la transition énergétique, l'économie circulaire, le risque de désindustrialisation et la nécessité d'attirer les jeunes vers les métiers industriels et numériques.

À ceux qui veulent entreprendre, elle conseille de partir d'un problème local et de chercher à le résoudre, de bien s'entourer, d'être patient et têtu. Et surtout de ne pas craindre de demander de l'aide. *« Même les plus grands entrepreneurs ont commencé en apprenant des autres. »*

Comme symbole des quatre-vingts dernières années de l'économie réunionnaise, elle imagine d'ailleurs une charrette-bœufs tirant une éolienne moderne sur une route de montagne. L'histoire rurale devant, l'innovation derrière. Et, entre les deux, une route qui ne monte jamais tout à fait droit !





« *Donner la parole aux Réunionnais* »

Camille Sudre

Médecin, maître-nageur, musicien, chef d'entreprise, président de Région… Camille Sudre a eu plusieurs vies. Mais lorsqu'il regarde derrière lui, il revient toujours à la radio. Arrivé à La Réunion en 1975, il crée avec Margie Sudre Radio Free Dom en 1981, puis Télé Free Dom cinq ans plus tard. Une aventure indissociable de l'ouverture du paysage audiovisuel réunionnais et d'une certaine manière de faire circuler la parole dans une île de tradition orale. Plus de quarante ans après ses premières émissions, « l'homme en blanc » continue d'imaginer de nouvelles radios.

Texte d'Aziz Patel - ***Exclusif.re***

À 78 ans, Camille Sudre égrène volontiers les détours d'une existence peu ordinaire : « *J'ai été maître-nageur à Tignes en Savoie, chef d'orchestre avec les Top Five, chef d'entreprise, homme politique. J'ai aussi été homme-sandwich et même démarcheur pour vendre l'encyclopédie de La Réunion pour rembourser une dette de poker !* »

À La Réunion, sa silhouette est depuis longtemps familière. Toujours vêtu de blanc, il est devenu pour beaucoup « l'homme en blanc ».

Mais c'est d'abord comme médecin qu'il arrive à La Réunion. Il a rencontré en 1973, à Grenoble, Marguerite Demaiche, plus connue sous le prénom de Margie. Deux ans plus tard, le couple s'installe sur l'île. Camille Sudre exerce alors ce qu'il considère toujours comme « *l'un des plus beaux métiers du monde* ».

Quelques années suffisent pourtant pour que sa trajectoire prenne une tout autre direction. Le 14 juillet 1981, Radio Free Dom commence officiellement à émettre. À l'origine, Camille Sudre raconte un pari lancé avec Margie dans un paysage audiovisuel qu'il juge alors particulièrement pauvre : « *On s'était lancé un défi, Margie et moi. "Si Mitterrand gagne, on crée une radio libre !" Et Mitterrand a gagné.* »

On connaît la suite. D'abord une radio, puis une télévision en 1986. Mais surtout une manière particulière de concevoir les médias. Free Dom ne se contente pas de diffuser de l'information ou de la musique : ses auditeurs peuvent prendre l'antenne, raconter leur quotidien, signaler un événement, interpeller, réagir. Cette place donnée à la parole devient peu à peu sa marque de fabrique.

Cette liberté donnée aux auditeurs ne constitue donc pas seulement un format radiophonique. Pour Camille Sudre, elle est au cœur même de l'identité de Free Dom et constitue l'une des raisons de son succès.

« *La radio, c'est le plus formidable des médias. On peut écouter des infos, de la musique, partout et tout le temps. Et on peut s'exprimer librement sur Free Dom. La Réunion est une terre de tradition orale et c'est pour ça que Free Dom 1 a autant de succès.* »

Lui-même résume sans détour ce qu'il considère comme les décisions majeures de son parcours : « *Incontestablement, les décisions les plus importantes de ma vie ont été de créer deux radios et une télévision libres.* »

L'aventure médiatique conduit aussi Camille Sudre vers la politique. En 1989, il devient adjoint au maire de Saint-Denis, Gilbert Annette. Trois ans plus tard, il est élu président du Conseil régional, succédant à Pierre Lagourgue.

En 1993, le Conseil d'État annule les élections régionales de l'année précédente et, par voie de conséquence, son élection à la présidence. Margie Sudre conduit alors la liste Free Dom lors du nouveau scrutin et remporte ensuite la présidence de la Région. Camille Sudre devient premier vice-président.

Réélu conseiller régional en 1998 puis en 2004, il conserve cette fonction sous la présidence de Paul Vergès. Après les élections de 2010, il ne se présente plus à un scrutin et recentre son activité sur la radio.

Entre-temps, l'histoire de Free Dom a connu son épisode le plus conflictuel. En 1991, les émetteurs de Télé Free Dom sont saisis alors que la chaîne ne dispose pas de l'autorisation nécessaire pour émettre. L'épisode intervient dans un climat de fortes tensions sociales. Les émeutes du Chaudron, qui éclatent

dans ce contexte, marquent durablement l'histoire de La Réunion. La chaîne ne reprendra pas ses émissions.

Plus de trente ans après, Camille Sudre n'a rien oublié de cette confrontation. Il continue d'en livrer une lecture très personnelle et particulièrement sévère à l'égard de ceux qu'il considère comme les adversaires de Free Dom à cette époque.

« *Free Dom, c'est la radio qui parle, et Free Dom 2, c'est la radio qui chante. La création de Télé Free Dom a connu un succès populaire considérable : malheureusement notre télévision libre a connu une fin tragique alors qu'en Guadeloupe Canal 10 de Michel Rodriguez n'a jamais été inquiété par les pouvoirs publics ! »*

Le conflit appartient à son récit autant qu'à celui de son média. Mais là où la télévision disparaît, la radio poursuit son chemin. Et finit par s'installer durablement dans le paysage réunionnais.

Camille Sudre revendique volontiers les performances de Free Dom : « *On fait trois fois plus d'audience que le service public avec dix fois moins de moyens* », se félicite-t-il. Dans un paysage radiophonique particulièrement dense, avec un chiffre record de cinquante-cinq radios privées, la station a construit sa singularité autour de cette relation directe avec ses auditeurs.

Une autre aventure commence d'ailleurs à partir de ce qu'ils demandent à entendre. À la fin des années 1990, Free Dom diffuse chaque après-midi une émission musicale baptisée *La sieste*. Les auditeurs choisissent leurs morceaux et réclament massivement des chansons des décennies précédentes. Lorsque l'émission disparaît de la grille, l'idée d'une seconde station commence à germer.

« *C'est là que nous est venue l'idée, à Margie et à moi, de créer une radio musicale uniquement sur les années-bonheur de cette époque-là, des années 1950 à 1990 – l'âge d'or de la musique mondiale.* »

Cette proximité avec les auditeurs dépasse le seul principe de la libre antenne. Elle façonne aussi la programmation et l'évolution de la radio. Information, parole et musique cohabitent dans un modèle qui s'est construit au fil des années au contact direct du public. Free Dom 2 en fournit un exemple concret.

Une première demande de fréquence est déposée auprès du CSA en 2001, à l'occasion des vingt ans de Free Dom. Elle est refusée. Dix ans plus tard, une nouvelle demande aboutit : onze fréquences sont accordées. Après la Nuit Bleue de décembre 2011, Radio Free Dom 2, station 100 % musicale et sans publicité, commence à émettre le 14 juillet 2012. Encore un 14 juillet.

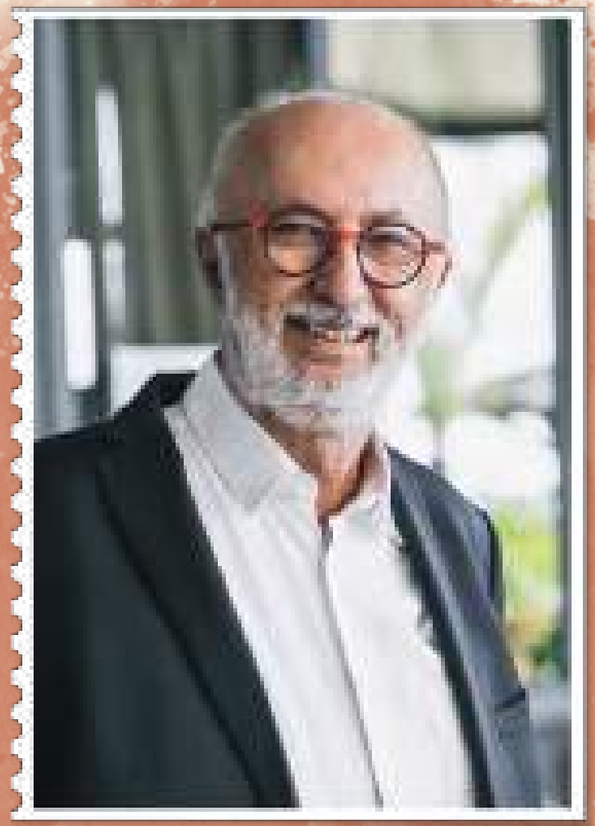
Chez Camille Sudre, la répétition n'a rien d'anodin. Le 14 juillet 1981 avait marqué la naissance officielle de Radio Free Dom. Le 14 juillet 1985, Europe 1 devenait la première radio périphérique à émettre en direct à La Réunion par l'intermédiaire de Free Dom. Et le 14 juillet 2012 naissait donc Free Dom 2.

« *La liberté et l'abolition des monopoles, ça a toujours été un 14 juillet !* », s'amuse-t-il, avant de rappeler que cette date est aussi… la Saint-Camille.

Derrière le clin d'œil demeure une idée à laquelle il n'a jamais renoncé : celle d'un paysage audiovisuel ouvert. La disparition de Télé Free Dom reste d'ailleurs une blessure. Et lorsqu'on lui demande de citer les forces et les faiblesses de La Réunion, il préfère esquiver : « *Je ne vais pas répondre à cette excellente question, je n'ai pas envie de me faire des ennemis…* »

Mais la prudence, chez Camille Sudre, reste toute relative. Car à l'approche de ses quatre-vingts ans, il n'a rien perdu de son goût pour la provocation. Aussi parle-t-il moins de retraite que de prochaine radio.
Son nouveau projet porte déjà deux noms possibles : Radio Frankenstein ou Radio Pinocchio. Cette fois, Camille Sudre veut explorer l'intelligence artificielle : « *Une radio intelligence artificielle créée par l'homme et contrôlée par l'homme, une aventure inouïe.* »
Free Dom 3 est ainsi annoncée pour le 46e anniversaire de la première radio. La date : le 14 juillet 2027.





« Passer d'une économie de rattrapage à une économie de conquête »

Régis Moreau

L'odeur de la vanille. Lorsqu'on lui demande quel souvenir lui revient en premier de sa vie professionnelle, Régis Moreau n'hésite pas : il revoit l'entreprise de son père, Paul, producteur et transformateur de cette épice emblématique de l'île. Une odeur familière, celle d'une enfance passée dans un univers où l'entreprise appartient au quotidien. Son grand-père Armand avait ouvert un cinéma en 1936. Son oncle David avait créé un réseau de cliniques. Dans cette famille, entreprendre pouvait prendre bien des formes, mais répondait à une même envie : construire quelque chose à La Réunion.

Né en 1959, Régis Moreau grandit avec la culture de l'initiative. « *Je me suis toujours vu entrepreneur* », confie-t-il. Très jeune, il souhaite prendre part au développement économique de son île. Des études hors de La Réunion lui ouvrent d'autres horizons, avant une première expérience professionnelle auprès de Jacques de Chateauvieux. De cette rencontre, il retient un principe qui ne le quittera plus : la nécessité de se remettre en question en permanence. Une exigence particulièrement précieuse dans une économie insulaire appelée à connaître, en quelques décennies, des bouleversements considérables.

En 1985, la famille Moreau reprend la conserverie de Villeneuve, à Saint-Benoît. Pour Régis Moreau, c'est un tournant majeur. L'entreprise possède déjà une longue histoire, étroitement liée à celle de la production agricole réunionnaise. Créée en 1949, elle transformait les produits de l'exploitation : achards de palmistes, pâtes de piment, confitures de fruits tropicaux, mais aussi conserves de bichiques, ces alevins emblématiques de la cuisine « péi ».

L'ancien établissement raconte à lui seul une époque où conserver les aliments répondait à une nécessité. Il fallait valoriser les récoltes, prolonger leur durée de consommation, approvisionner un marché encore limité. Dans cette économie peu ouverte, les activités de transformation demeuraient modestes et les circuits de distribution reposaient largement sur les commerces de proximité.

Régis Moreau en garde une image très concrète : une camionnette chargée le matin, la tournée des boutiques chinoises, les produits vendus et payés directement. Cette pratique, connue sous le nom de « vente à la chine », appartenait à un monde où les relations commerciales se construisaient d'abord sur le terrain, au contact des commerçants.

Dans les premières années qui suivent la reprise, l'entreprise compte quatre personnes et réalise un chiffre d'affaires d'environ 300 000 euros, selon les ordres de grandeur qu'il évoque rétrospectivement. Près de quarante ans plus tard, Royal Bourbon est devenue une marque familière des foyers réunionnais. Les conserves de haricots, les condiments et les préparations culinaires accompagnent désormais les repas quotidiens. Derrière cette évolution se dessine une transformation profonde : l'industrie locale ne se contente plus de conserver des productions agricoles, elle développe des produits adaptés aux usages et aux attentes d'une société en pleine mutation.

La reprise de Villeneuve ouvre une aventure industrielle familiale, portée par les trois frères Daniel, Patrick et Régis Moreau. En 1991, un accord avec le groupe CPC, devenu par la suite Unilever, permet l'installation d'une unité de produits déshydratés à Bras-Panon. En 1995, les activités s'enrichissent de Maison Rama, spécialisée dans les épices, et d'Albius, consacrée notamment au conditionnement de la vanille et des fruits secs. L'année suivante, leur rapprochement donne naissance à Royal Bourbon Industries.

En 2000, les activités sont regroupées à Bras-Panon. De nouvelles installations accompagnent ensuite le développement de la transformation des fruits tropicaux, des boissons et d'une gamme alimentaire de plus en plus diversifiée. L'entreprise élargit ses savoir-faire tout en conservant un ancrage dans les habitudes culinaires réunionnaises.

Cette croissance illustre une réalité parfois méconnue : dans un territoire fortement dépendant des importations, des entreprises ont progressivement constitué des capacités industrielles, développé des marques et structuré des débouchés pour certaines

productions locales. La concurrence des produits venus de l'extérieur oblige à rechercher sans cesse un équilibre entre qualité, prix, innovation et connaissance du marché.

L'histoire de Royal Bourbon est aussi celle d'une adaptation permanente. La société réunionnaise a profondément changé depuis les années 1950. L'élévation du niveau de vie, le développement de la grande distribution et la multiplication des produits disponibles ont bouleversé les habitudes de consommation. Régis Moreau décrit ainsi le passage d'une économie marquée par la rareté à un marché où l'offre est devenue considérable. Pour les industriels réunionnais, il ne s'agit plus seulement de produire : il faut trouver sa place face à des concurrents disposant souvent de marchés et de moyens bien plus importants.

En 2021, l'entreprise employait environ 140 personnes, réalisait plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires et commercialisait quelque 350 000 boîtes par mois. Des chiffres qui donnent la mesure du chemin parcouru depuis la petite conserverie de Saint-Benoît.

Mais Régis Moreau ne résume pas la réussite réunionnaise à celle de son entreprise. Lorsqu'il regarde les huit dernières décennies, c'est d'abord l'élévation du niveau de formation qui retient son attention. Il se dit admiratif de la jeunesse réunionnaise et de ses performances. À ses yeux, la départementalisation a joué un rôle déterminant dans cette évolution, en contribuant à élargir l'accès à l'éducation et les possibilités d'ascension sociale.

Ce constat nourrit une ambition qui traverse tout son parcours : changer le regard porté sur La Réunion. Trop souvent, estime-t-il, l'île reste perçue à travers les transferts publics, les aides et ses difficultés économiques. Une lecture qui masque le travail accompli depuis 1946 par des générations d'entrepreneurs, d'agriculteurs, de commerçants et d'industriels.

« *J'aimerais voir changer le regard porté sur La Réunion* », insiste-t-il. Non pour nier les fragilités du territoire, mais pour reconnaître ses capacités. Son propre parcours familial lui sert de démonstration : un cinéma créé avant la départementalisation, une activité de transformation de la vanille, un réseau de cliniques, puis une entreprise agroalimentaire devenue un acteur reconnu du marché local. Autant d'initiatives nées sur l'île, dans des secteurs très différents.

Cette volonté de défendre l'entreprise réunionnaise se traduit également par son engagement dans les instances patronales. En juillet 2025, Régis Moreau devient secrétaire adjoint du bureau du MEDEF Réunion, présidé par Katy Hoarau. Une responsabilité qui prolonge son attachement à la reconnaissance des entrepreneurs et à leur place dans le développement économique du territoire.

Régis Moreau connaît pourtant les vulnérabilités d'une économie située à plusieurs milliers de kilomètres de ses principaux fournisseurs. L'insularité, l'éloignement et la dépendance aux importations peuvent devenir des faiblesses majeures lorsque les chaînes d'approvisionnement sont perturbées. Le risque d'un « blocus », qu'il évoque explicitement, rappelle combien l'ouverture commerciale s'accompagne d'une exposition aux crises extérieures.

Pour autant, il refuse de considérer l'isolement comme une fatalité. À ses yeux, La Réunion doit désormais mieux s'inscrire dans son bassin régional. L'océan Indien ne représente pas seulement une distance à franchir : il constitue aussi un espace d'échanges, de coopération et de développement. Madagascar, Maurice, l'Afrique de l'Est mais aussi l'Asie offrent des perspectives à une économie capable de valoriser ses compétences et ses savoir-faire.

Cette ouverture s'inscrit dans la continuité des transformations qu'il a observées. Après une économie longtemps repliée sur elle-même, puis largement tournée vers la métropole, une nouvelle étape doit permettre à La Réunion de renforcer ses relations avec les pays qui l'entourent. Le Grand Port maritime et l'aéroport Roland-Garros symbolisent pour lui cette évolution. Deux infrastructures qui relient l'île au monde et rendent possibles les échanges dont dépend son activité économique.

Régis Moreau voudrait voir La Réunion passer « *d'une économie de rattrapage à une économie de conquête* ». L'expression résume moins une volonté de rupture qu'un changement de perspective. Il ne suffit plus, selon lui, de mesurer les écarts avec la France hexagonale : il faut aussi reconnaître les atouts développés localement et leur donner les moyens de rayonner.

Son engagement reste profondément attaché à la jeunesse. À un jeune qui hésiterait à créer son entreprise, il lance sans détour : « *Vas-y, fonce ! La Réunion a besoin d'entrepreneurs comme toi.* » Derrière cet encouragement se retrouve la même confiance que celle qui l'animait lorsqu'il grandissait dans l'entreprise familiale.

Et lorsqu'il imagine ce que les générations futures pourraient retenir de notre époque, son souhait est simple : que la vitalité économique réunionnaise ait permis de transformer durablement l'image de l'île. Qu'elle soit reconnue non comme un territoire uniquement bénéficiaire de la solidarité nationale, mais comme un territoire qui produit, innove et contribue au rayonnement de la France dans l'océan Indien. Une île capable, à son tour, de montrer l'exemple.





Guy Dupont

Il se souvient d'un sentier escarpé, dans Mafate, et de sa montée laborieuse vers Aurère. Guy Dupont avance péniblement lorsqu'un habitant du cirque le dépasse en trottinant, chaussé de savates deux doigts, un sac de ciment sur la tête. La scène est restée gravée dans sa mémoire. Elle dit beaucoup de cette île qu'il a découverte à la fin des années 1960 et à laquelle il a consacré l'essentiel de sa vie : un territoire exigeant, où les obstacles n'empêchent pas les hommes de trouver leur chemin.

« Le gros galet où tout est possible à cœur vaillant »

Rien ne prédestinait Guy Dupont à une telle carrière réunionnaise. Né en 1944 à Frangy, en Haute-Savoie, docteur en droit, il débute dans l'administration comme inspecteur stagiaire du Trésor, puis du Travail. En mai 1968, son affectation à La Réunion comme volontaire à l'aide technique (VAT) donne une direction inattendue à son parcours. Dans un témoignage livré plusieurs décennies plus tard, il confiera avoir douté de son choix après quelques mois : l'île lui paraissait petite, les perspectives limitées. Il y restera pourtant toute sa vie.

En 1970, à seulement 26 ans, il devient secrétaire général de la Ville de Saint-Denis. Il travaille d'abord auprès de Jules Reydellet, puis d'Auguste Legros, dont il retient « *sa grande capacité à faire confiance et à déléguer* ». Pour un jeune responsable administratif, cette liberté d'action représente une formidable école.

La Réunion est alors engagée dans une profonde transformation, mais les besoins restent immenses. « *À la Commune Prima, à Saint-Denis, près de 800 personnes vivent encore dans des abris de carton ou de tôle. Pour se nourrir, elles fouillent les ordures déversées par les camions-bennes.* »

Guy Dupont participe activement à la résorption de ce bidonville. Il faut acquérir le terrain, monter un financement avec la CAF, mobiliser un architecte pour concevoir un habitat adapté, puis accompagner les familles dans leur installation. Cette opération innovante offrira une solution transitoire pendant une trentaine d'années.

Son parcours épouse bientôt les grandes étapes de l'évolution institutionnelle de l'île. En 1982, il devient directeur général des services du Département, au moment où les lois de décentralisation redistribuent les compétences entre l'État et les collectivités. Les élus disposent de responsabilités accrues et les administrations locales doivent apprendre à exercer de nouvelles missions.

Pour Guy Dupont, cette période constitue l'un des tournants majeurs de sa carrière. Elle lui offre la possibilité de « *réaliser des actions significatives à des moments clés de la vie des collectivités* ». La décentralisation représente aussi, dans sa lecture de l'histoire réunionnaise, un apaisement du débat institutionnel. Elle contribue à dépasser l'opposition entre autonomie et intégration qui avait marqué les décennies précédentes.

En 1989, il rejoint la Région Réunion comme directeur général des services, auprès de Pierre Lagourgue. Il admire chez ce dernier « *son dynamisme et sa vision claire de l'évolution de La Réunion* ». Après la commune et le Département, cette nouvelle expérience lui permet d'aborder le développement du territoire à une autre échelle, notamment dans les domaines de la formation, des infrastructures et de l'économie.

Mais son itinéraire connaît bientôt une bifurcation. En 1993, Jacques de Chateauvieux lui propose de rejoindre le groupe Bourbon. Guy Dupont quitte le secteur public pour devenir directeur général d'une entreprise réunionnaise en pleine mutation. Il parle aujourd'hui d'une « *immersion brutale dans le monde d'une grande entreprise internationale* ».

Le changement de culture est radical. Après vingt-cinq ans dans l'administration, il découvre un univers où les décisions doivent composer avec les marchés, la concurrence et les impératifs de rentabilité. Jacques de Chateauvieux, dont il salue les qualités de visionnaire et le management « *atypique et motivant* », lui ouvre les portes d'une autre manière de conduire l'action.

Issu de l'industrie sucrière, le groupe Bourbon a progressivement diversifié ses activités dans la distribution, l'agroalimentaire et les services maritimes. Son évolution illustre celle d'une économie réunionnaise cherchant de nouveaux marchés au-delà de ses productions traditionnelles.

En 2001, Guy Dupont devient PDG du groupe Bois Rouge, dans un contexte de réorganisation des activités sucrières de Bourbon. Il retrouve ainsi un secteur intimement lié à l'histoire économique de l'île, confronté à des enjeux de modernisation industrielle et d'évolution des marchés. Ses responsabilités couvrent notamment la sucrerie de Bois Rouge, la distillerie de Savanna et Eurocanne.

Cette expérience nourrit sa réflexion sur le développement économique réunionnais. Pour lui, les années 1970 constituent une période fondatrice. L'import-substitution devient alors un objectif majeur : produire localement une partie de ce qui était auparavant importé. Des entreprises se créent, des activités industrielles se développent et le marché réunionnais offre de nouvelles perspectives.

Mais le contexte change. La mondialisation atteint progressivement les rivages de l'île. La concurrence s'intensifie, y compris sur le marché local, tandis que les entreprises doivent répondre à des exigences croissantes de qualité et de prix. « *Conserver notre image de marque tout en produisant pour des marchés plus exigeants et diversifiés devient un véritable enjeu* », observe Guy Dupont.

Son engagement dépasse les responsabilités exercées au sein des entreprises. Président du CERF de 1993 à 2006, il contribue à créer le Club Export Réunion en 1998, puis l'Agence de développement de La Réunion, qu'il préside de 2001 à 2007. « *L'agence accompagnait les candidats à la création d'entreprise, souvent démunis face à la complexité des démarches, pour les aider à concrétiser leurs projets.* » Guy Dupont siège également au Conseil économique et social régional, dont il devient vice-président et président de la commission Développement économique.

En 2005, une nouvelle responsabilité élargit son horizon : il devient président de la Fédération des entreprises d'outre-mer (FEDOM). Jusqu'en 2011, il représente les intérêts économiques ultramarins auprès des pouvoirs publics nationaux. Cette présidence constitue le troisième grand tournant de son parcours. Elle lui permet de confronter l'expérience réunionnaise à celle d'autres territoires marqués par l'éloignement, des marchés limités et des contraintes spécifiques.

Son activité ne s'interrompt pas avec son départ à la retraite, en 2006. Administrateur du MEDEF, engagé dans la réflexion sur l'innovation à travers Qualitropic, le Comité régional pour l'innovation et le GIP GERRI, il fonde en 2015 le laboratoire d'idées Ultralab.

Une autre dimension de son parcours témoigne de cet attachement au territoire : le sport. Dès les années 1970, Guy Dupont contribue à structurer plusieurs organisations sportives réunionnaises. Il participe notamment à la création du Comité régional olympique et sportif et à l'organisation des premiers Jeux des îles de l'océan Indien, en 1979. Une aventure qui contribue à inscrire La Réunion dans un espace régional de rencontres et d'échanges.

À travers ces engagements multiples, Guy Dupont a développé une lecture singulière de l'île. Il y voit une terre d'initiative, où chacun peut trouver sa place et participer à une œuvre collective. « *Nous avons la chance de pouvoir évoluer dans une ambiance de vivre et faire ensemble, qu'il faut préserver et promouvoir, voire protéger parfois* », souligne-t-il.

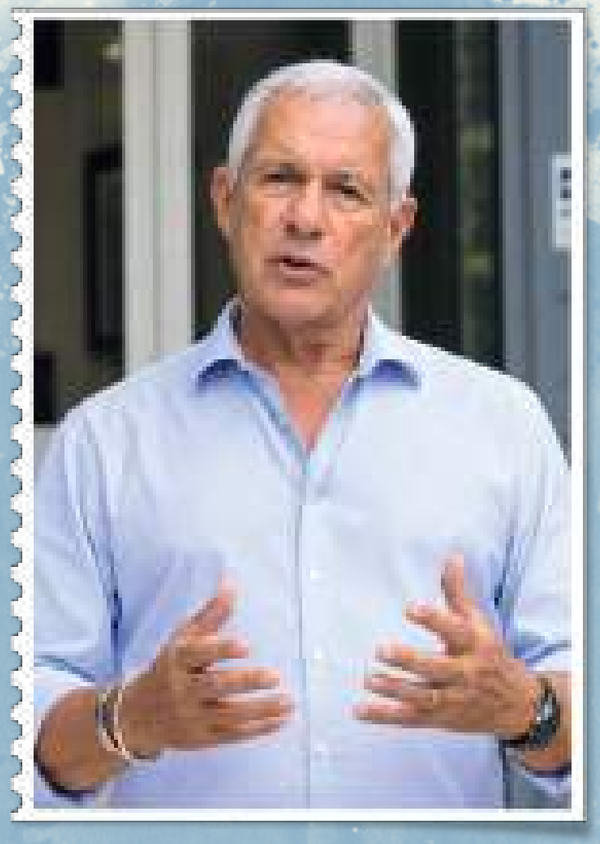
À ses yeux, cette capacité à vivre ensemble repose d'abord sur « *le respect de l'autre, valeur fondamentale des relations humaines à La Réunion* ». Un équilibre précieux, mais fragile, que menacent notamment le conformisme, la complaisance et l'attachement aux situations établies.

À l'horizon 2050, il imagine une Réunion qui aura renforcé sa production locale et développé des innovations capables de faire référence ailleurs dans le monde. Il s'inquiète toutefois du vieillissement de la population, susceptible d'affaiblir le dynamisme collectif.

Pour symboliser les transformations accomplies depuis 1946, Guy Dupont désigne une école maternelle. Presque absentes de l'île il y a quatre-vingts ans, ces écoles incarnent à ses yeux l'investissement le plus décisif : celui qui prépare les générations futures.

Il souhaite surtout que La Réunion préserve l'un des acquis les plus précieux de son histoire récente : cette capacité à vivre et à faire ensemble. Celle qui permet à tant de Réunionnais de prendre des initiatives et de bâtir leur avenir sur ce « *gros galet où tout est possible à cœur vaillant* ».





François Caillé

Héritier d'une vieille famille réunionnaise, François Caillé a fait ses armes en Europe du Nord et en Chine avant de revenir diriger l'entreprise familiale. Il a accompagné l'essor de l'automobile et de la grande distribution sur l'île, présidé le MEDEF Réunion au plus fort de la crise de la vie chère, puis traversé l'épreuve d'une procédure de sauvegarde. Une histoire de transmission, de croissance et de résistance, jusqu'à la reconnaissance nationale du redressement accompli.

Partir loin, revenir, tenir

Son histoire commence bien avant lui. En 1840, un aïeul venu de La Rochelle s'installe à La Réunion. Plus d'un siècle plus tard, son grand-père maternel, Jules Reydellet, devient maire de Saint-Denis. C'est dans cette ville que grandit François Caillé, au sein d'une famille mêlée depuis des générations à la vie économique et publique de l'île. Le nom Caillé est déjà associé au commerce et à l'automobile. Mais le jeune homme ne se destine pas à reprendre immédiatement le flambeau familial.

Bachelier au lycée Leconte-de-Lisle en 1969, il part pour Paris et la classe préparatoire du lycée Carnot. Suivent HEC, dont il sort diplômé en 1976, un MBA à Harvard puis un master à Londres. Son horizon s'élargit bien au-delà de l'océan Indien. À une époque où La Réunion poursuit son rattrapage économique, il découvre des marchés autrement plus vastes, des méthodes de gestion et des environnements concurrentiels qui le préparent à exercer des responsabilités.

À la fin des années 1970, il dirige depuis la Scandinavie les ventes automobiles d'un constructeur pour l'Europe du Nord. Il part ensuite en Chine, où il travaille dans le textile, la maroquinerie et la chaussure de sport. Le pays commence à s'ouvrir aux échanges internationaux. François Caillé découvre de l'intérieur un monde industriel en pleine mutation, où les chaînes de production, les débouchés commerciaux et les rapports de force évoluent rapidement. Ces années loin de son île lui donnent une expérience qu'il n'aurait pu acquérir en restant à La Réunion à cette époque.

En 1983, il rentre et rejoint les Établissements Caillé comme directeur commercial. L'île change de visage. Le réseau routier s'améliore, les déplacements se multiplient, l'automobile entre dans le quotidien d'un nombre croissant de familles. Dans le même temps, les habitudes de consommation évoluent. Les grandes surfaces prennent leur place aux côtés des commerces traditionnels. La distribution devient l'un des secteurs les plus visibles de la modernisation économique réunionnaise.

François Caillé accompagne ces transformations de l'intérieur. En 1994, il prend la présidence du groupe familial. L'entreprise ne se limite plus à la vente de voitures : elle associe distribution automobile, équipements professionnels et grande distribution alimentaire. Des activités différentes, mais étroitement liées à l'évolution du niveau de vie, des infrastructures et des modes de consommation. Le groupe grandit avec l'île, dans une économie où les perspectives de développement sont réelles, mais où l'étroitesse du marché et l'éloignement géographique imposent leurs contraintes.

Son engagement dépasse bientôt les murs de l'entreprise. En 2001, il figure parmi les dirigeants réunis dans un ouvrage collectif consacré aux parcours de chefs d'entreprise réunionnais. En février 2005, il est élu président du MEDEF Réunion, puis reconduit en 2008. Il représente désormais bien plus que les intérêts de son groupe. À la tête de l'organisation patronale, il doit composer avec les préoccupations des grandes entreprises comme avec celles des petites structures, sur un territoire où la question de l'emploi reste particulièrement sensible.

La crise de 2009 le place en première ligne. Après les mouvements sociaux qui secouent les Antilles, la contestation contre la vie chère gagne La Réunion. Le collectif Cospar réclame des réponses sur les prix, les salaires et le pouvoir d'achat. Les discussions sont tendues. En mars, les négociations avec les représentants de la grande distribution connaissent même une interruption, sur fond de désaccord concernant



les formes de mobilisation. François Caillé défend la poursuite du dialogue, mais refuse que les discussions se déroulent sous la pression d'actions dans les magasins.

Le conflit dépasse rapidement le cadre réunionnais. Avec ses homologues de Guadeloupe et de Martinique, François Caillé porte à Paris la parole des organisations patronales ultramarines. À La Réunion, les négociations se poursuivent difficilement. Le 25 mai 2009, un accord est finalement conclu sur une augmentation des bas salaires dans le secteur privé, à laquelle s'ajoute le dispositif de soutien mis en place par l'État. La même année, François Caillé est fait chevalier de la Légion d'honneur.

Mais une autre crise, plus directement personnelle, se prépare. Le ralentissement économique consécutif à la crise financière de 2008 frappe durement l'automobile. Les ventes de véhicules souffrent, tout comme les activités liées au bâtiment et aux travaux publics, notamment les poids lourds et les matériels professionnels. Pour le groupe Caillé, fortement engagé dans ces secteurs, le choc est considérable.

En 2010, le groupe Caillé est placé sous procédure de sauvegarde. François Caillé quitte alors la présidence du MEDEF Réunion, dont Jean Brac de La Perrière assure l'intérim. Le dirigeant doit désormais consacrer toute son énergie à l'avenir de l'entreprise familiale. La restructuration est profonde : une quarantaine de sociétés sont cédées, des activités réorganisées et des emplois supprimés. Mais l'essentiel est préservé : près de 2 000 salariés conservent leur emploi et le groupe échappe au démantèlement.

En septembre 2011, après dix-huit mois d'incertitude, le tribunal de commerce valide le plan de sauvegarde. Il prévoit notamment l'apurement de plus de 220 millions d'euros de dettes sur dix ans. François Caillé exprime alors son soulagement pour sa famille et pour les équipes du groupe, sans masquer le sort de ceux qui ont dû quitter l'entreprise. La décision judiciaire marque une étape décisive, mais elle n'efface ni les sacrifices consentis ni les années d'efforts qui s'annoncent.

Le groupe doit retrouver des marges de manœuvre tout en honorant ses engagements. En 2014, François Caillé reprend les rênes. Les difficultés ne sont pas entièrement surmontées : une nouvelle procédure de sauvegarde intervient en 2016. Mais le dirigeant poursuit patiemment le redressement engagé. Année après année, le groupe se restructure, consolide ses activités et respecte les échéances de son plan. L'entreprise familiale parvient à préserver son indépendance, alors que son avenir avait un temps semblé compromis.

Cette longue reconstruction reçoit une reconnaissance particulière en 2024. À Paris, le groupe Caillé se voit décerner le prix Ulysse par l'Association pour le retournement des entreprises (ARE). Pour la première fois, cette distinction nationale récompense une entreprise ultramarine. Elle vient saluer un redressement conduit sur plus d'une décennie, la préservation d'un groupe familial indépendant et la capacité de ses équipes à surmonter une crise qui aurait pu emporter l'entreprise. Pour François Caillé, c'est la reconnaissance d'un travail collectif autant que l'aboutissement d'un combat personnel.

L'histoire ne s'arrête pas là. En 2026, le groupe Caillé engage un nouveau rapprochement dans la grande distribution avec le groupe mauricien IBL. Le projet réunit les activités d'une cinquantaine de magasins Leader Price et de quatre hypermarchés Run Market, avec l'ambition de constituer le troisième opérateur du marché réunionnais. Le 31 juillet, l'Autorité de la concurrence autorise l'opération, sous réserve d'engagements destinés à préserver la concurrence sur l'île.

Plus de quarante ans après son retour, François Caillé continue ainsi de participer aux recompositions de l'économie insulaire. Son parcours épouse plusieurs de ses grandes étapes : l'ouverture aux échanges, la démocratisation de l'automobile, l'essor de la consommation, les tensions sociales, puis la nécessité de réinventer des modèles fragilisés par les crises. Parti découvrir le monde, il a finalement consacré l'essentiel de sa vie professionnelle à développer, préserver et transmettre une entreprise profondément ancrée dans l'histoire réunionnaise.



Partie 03

LIGNES DE FORCE

Chapitre I - Une trajectoire singulière

Une économie née de la contrainte

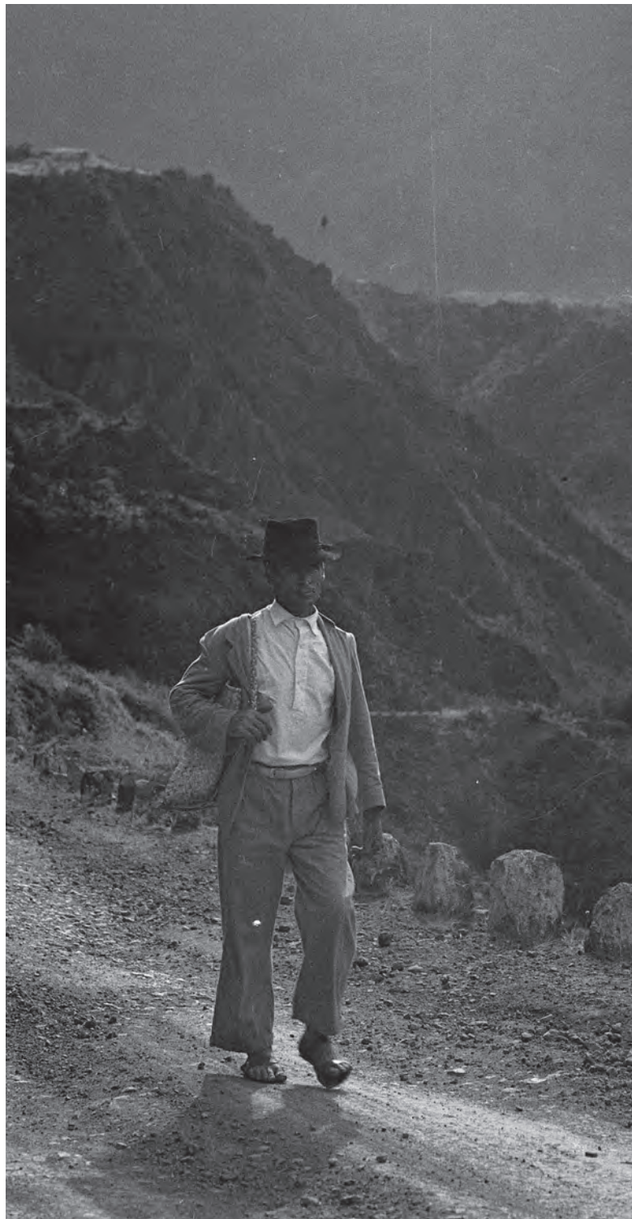
À travers les témoignages recueillis dans cet ouvrage, un constat s'impose : celui d'une économie réunionnaise connectée au reste du monde, mais qui ne ressemble tout à fait à aucune autre.

Ici, l'acte d'entreprendre se heurte d'emblée aux réalités de l'insularité et à ce mouvement de balancier continu entre dépendance et adaptation. Tout ou presque s'y invente avec davantage de contraintes : distance, relief, étroitesse du marché, exposition aux crises, rareté du foncier, dépendance aux approvisionnements extérieurs…

Et pourtant, c'est précisément dans cet environnement exigeant qu'a émergé une culture économique singulière, faite d'endurance, de pragmatisme et de créativité. L'économie réunionnaise ne s'est pas construite par ruptures brutales mais par couches successives. D'une économie de plantation tournée vers l'exportation à une économie de rattrapage portée par l'État. Puis d'une société de consommation et de services à un territoire confronté aux grands défis contemporains. À chaque étape, les acteurs économiques ont dû composer avec cette réalité : ne pas subir les contraintes, mais les transformer en opportunités.

Des familles et des communautés, des transmissions et des fidélités

L'un des traits les plus marquants de cette trajectoire réside dans le rôle des familles. L'économie réunionnaise est longtemps restée une affaire de transmission : de terres, de commerces, de savoir-faire, mais aussi de responsabilités. Derrière de nombreuses entreprises locales apparaissent ainsi des histoires familiales, parfois sur plusieurs générations.



Ces transmissions expriment bien plus que la seule continuité économique. Elles disent le rapport au territoire, l'attachement à une histoire locale et la volonté de construire durablement.

Dans les récits reviennent souvent les figures du père ou de la mère, de grands-parents ou d'associés, de communautés cultuelles ou culturelles. Certains évoquent des débuts modestes, des entreprises construites progressivement, des paris parfois risqués, mais aussi une culture du travail profondément ancrée.

Cette dimension familiale ou communautaire a longtemps constitué une force dans une économie où les réseaux de confiance jouent un rôle essentiel. Elle a permis à quelques groupes de traverser les crises, d'investir dans la durée et de conserver un fort ancrage territorial.

Mais cette transmission n'est pas seulement patrimoniale. Elle devient aujourd'hui un enjeu de transformation. Comment transmettre une entreprise dans un monde qui change plus vite ? Comment préserver une identité tout en modernisant les modèles économiques ? Comment ouvrir la gouvernance, professionnaliser les structures et préparer les nouvelles générations ? L'économie réunionnaise se trouve désormais à ce point de bascule, entre héritage et renouvellement.



Entre soutien public et capacité d'initiative

Depuis la départementalisation, l'intervention publique joue un rôle central dans le développement local. Les infrastructures, les politiques sociales, les investissements publics et les dispositifs européens ont profondément œuvré à la transformation du territoire.

Ce soutien a permis un rattrapage spectaculaire en quelques décennies. Sans lui, La Réunion n'aurait probablement pas connu une modernisation aussi rapide. Mais cette réalité interroge aussi la dépendance d'une économie où la dépense publique demeure un moteur essentiel.

Les parcours réunis ici racontent pourtant moins une succession de réussites qu'une manière de faire. Face à l'éloignement, à l'étroitesse du marché, au manque de compétences ou de capitaux, les acteurs réunionnais ont dû adapter des solutions conçues ailleurs, en inventer d'autres et apprendre à composer avec les contraintes du territoire.

Cette capacité d'adaptation constitue peut-être l'un des héritages les plus durables de ces quatre-vingts années. Elle ne fait pas disparaître les fragilités de l'économie réunionnaise. Elle montre en revanche qu'elles n'ont jamais interdit d'agir.

Or les contraintes changent. Aux défis de l'équipement et du rattrapage s'ajoutent désormais ceux du climat, des ressources, des dépendances extérieures et d'un environnement international plus instable. Une autre période s'ouvre.

Chapitre 2 - Changer de modèle
Une île face à un changement d'époque

Pendant plusieurs décennies, le principal défi de La Réunion a été celui du rattrapage. Il fallait construire, équiper, désenclaver, améliorer les conditions de vie, élargir l'accès à l'éducation et à la santé. Cet effort n'est pas totalement achevé, et les écarts sociaux demeurent importants. Mais les questions posées au territoire ont changé de nature.

Il ne s'agit plus seulement de combler des retards. Il faut désormais préserver des équilibres dans un monde plus instable, où le changement climatique, les tensions géopolitiques, la raréfaction de certaines ressources et les transformations technologiques viennent percuter les fragilités propres à une économie insulaire.

Les crises récentes l'ont rappelé avec force. Covid-19, guerre en Ukraine, tensions sur les grandes routes maritimes : lorsqu'une chaîne d'approvisionnement se grippe ou que les coûts du transport et de





l'énergie s'envolent, La Réunion en ressent rapidement les effets. L'éloignement, longtemps compensé par l'amélioration des transports et l'ouverture des échanges, redevient alors un problème tangible.

Cette vulnérabilité ne condamne pas l'île au repli. Elle oblige plutôt à s'interroger sur ce qu'elle veut sécuriser, produire, maîtriser et partager.

Des ressources à ménager

La première contrainte est physique : La Réunion ne grandira pas. Sur un peu plus de 2 500 km² doivent cohabiter logements, activités économiques, agriculture, infrastructures, mobilités et espaces naturels. Chaque usage supplémentaire du territoire oblige donc à arbitrer.
Le changement climatique rend ces arbitrages plus pressants encore. Ressource en eau, littoral, terres agricoles, biodiversité, exposition aux événements extrêmes : des équilibres que l'on pouvait autrefois considérer séparément apparaissent désormais liés. Préserver les milieux naturels n'est plus une question extérieure au développement économique. C'est aussi préserver les ressources sur lesquelles celui-ci repose.

Ces réalités peuvent aussi pousser à expérimenter. Énergies renouvelables, agriculture adaptée aux conditions tropicales, économie circulaire, gestion de l'eau, valorisation des déchets ou nouvelles mobilités : l'île dispose de compétences et d'expériences qui peuvent l'aider à inventer des réponses adaptées à sa géographie.

Des dépendances à choisir

La même question se pose dans les débats sur l'autonomie. La Réunion ne produira jamais tout ce qu'elle consomme. Son économie restera ouverte et dépendante d'échanges extérieurs. L'enjeu est ailleurs : réduire les dépendances les plus fragilisantes et renforcer la capacité du territoire à absorber les chocs.

Alimentation, énergie, équipements : produire davantage localement peut sécuriser certains approvisionnements et créer de la valeur sur place. Mais les limites du territoire, les coûts de production et le pouvoir d'achat interdisent les réponses simples.

Il convient ainsi de sortir de l'opposition entre dépendance et indépendance pour aborder plutôt la question de la maîtrise : savoir ce qu'il est stratégique de produire ici, quelles compétences doivent être présentes sur le territoire et quels échanges doivent être diversifiés.

L'insularité, longtemps pensée essentiellement comme un handicap, peut alors devenir un terrain d'expérimentation. Parce que l'espace est limité, il faut optimiser, mutualiser, adapter. Parce que le territoire est exposé, il faut anticiper les ruptures et apprendre à amortir les crises. Dans l'énergie, l'agriculture, le numérique, le tourisme ou l'économie circulaire, cette culture de l'adaptation constitue déjà un savoir-faire.

Chapitre 3 - Elargir le champ des possibles

Miser sur les compétences

L'une des transformations majeures des dernières décennies tient à l'élévation du niveau de qualification et à l'apparition, sur le territoire, de compétences qui étaient autrefois beaucoup plus rares. Cette évolution accompagne la diversification économique.



Gestion, ingénierie, numérique, santé, recherche, communication ou services spécialisés peuvent désormais s'appuyer sur des professionnels formés à La Réunion ou revenus y exercer.

Mais cette progression laisse encore une partie de la population à distance. Le décrochage scolaire, le chômage et les problèmes d'insertion persistent tandis que, dans le même temps, des entreprises peinent à recruter dans certains métiers.

Le défi ne consiste donc pas seulement à former davantage mais à mieux relier formation, aspirations individuelles et besoins d'une économie qui évolue vite, sans enfermer la jeunesse dans les seuls besoins immédiats du marché du travail.

Trouver sa place dans l'océan Indien

Pendant longtemps, le développement réunionnais s'est principalement organisé dans sa relation avec l'Hexagone et l'Europe. Ce lien demeure structurant.



Mais la géographie inscrit aussi La Réunion dans un autre espace : celui de l'océan Indien, à proximité de Madagascar, de Maurice, de l'Afrique australe et des grands axes reliant l'Asie au continent africain.

Cette position ouvre des possibilités dans la recherche, la formation, la santé, l'innovation, l'économie maritime, le tourisme ou les transitions environnementales. Les échanges régionaux restent certes encore limités. Les différences de marchés, de normes ou de niveaux de développement compliquent les coopérations. Mais l'environnement indo-océanique ne peut plus être seulement considéré comme le voisinage géographique de La Réunion. Il constitue aussi l'un des espaces dans lesquels son avenir peut se construire.

Une génération qui n'attend plus la permission

Peut-être est-ce là, finalement, la principale rupture. Les générations précédentes avaient dû conquérir leur place dans une économie encore en structuration. Elles avaient accompagné le rattrapage, construit les infrastructures, développé les entreprises et consolidé les institutions.

Celles qui arrivent aujourd'hui aux responsabilités héritent de cet acquis. Elles ne partent plus de rien. Mais elles savent aussi que le modèle réunionnais entre dans une période décisive. Le défi n'est plus seulement de développer l'île. Il consiste désormais à choisir la manière dont elle veut se développer.

Il ne s'agit pas pour autant d'une rupture avec les générations précédentes. Une même histoire réunionnaise se poursuit, mais dans un contexte différent : après avoir beaucoup construit et rattrapé, il faut davantage arbitrer, expérimenter, inventer de nouvelles façons d'agir.

Ces enjeux ne dessinent pas un modèle prêt à l'emploi. Ils placent plutôt La Réunion devant une série d'arbitrages : produire davantage sans épuiser ses ressources, s'ouvrir sans accroître ses vulnérabilités, former sans assigner, préserver sans immobiliser.

Il n'existe pas de réponse unique. C'est peut-être même là que commence le changement d'époque : après avoir longtemps cherché à combler des écarts, La Réunion doit désormais choisir ce qu'elle veut devenir.



Partie

04

REGARDS CROISÉS
Les possibilités d'une île

Les parcours qui précèdent le montrent : l'économie réunionnaise des huit dernières décennies a été principalement conduite par des hommes. Celle d'aujourd'hui se construit aussi au féminin. Chercheuses, dirigeantes, entrepreneuses, responsables des médias, de la santé ou de la biodiversité, des femmes participent pleinement à ses transformations. C'est à huit d'entre elles que ce livre a choisi de confier le regard sur 2050. Elles ont grandi dans une île déjà profondément transformée. Leurs sensibilités et leurs priorités diffèrent. Elles se rejoignent parfois, divergent ailleurs, déplacent les questions. De leurs regards croisés se dessine moins un modèle qu'un débat sur ce que La Réunion peut préserver, transformer et inventer au cours des prochaines décennies.



Marie-Rose Won Fah Hin,
directrice générale du groupe Ovia Santé



Valérie Filain,
directrice régionale de Réunion La 1ère



Karine Pothin,
directrice de l'Agence régionale de la biodiversité de La Réunion



Aurélie Chane-To,
fondatrice de Consulting 2.0, cabinet spécialisé en ingénierie touristique



Sarra Beldi Vencatachellum,
présidente de La French Tech Réunion et fondatrice de The Island Cosmetics, première marque de maquillage solaire naturelle française



Maïa Lainé,
fondatrice de Mamilafé, petits pots pour bébés à base de produits bio et locaux



Anne Bialecki,
professeure à l'Université de La Réunion, directrice du laboratoire de Chimie et de Biotechnologies des Produits Naturels (ChemBioPro)



Clémence Moreau,
directrice générale de Royal Bourbon Industries



Ce qui est devenu possible

À quoi mesure-t-on quatre-vingts ans de transformation ?

La première réponse est inscrite dans le paysage. En quelques décennies, l'île s'est équipée, urbanisée, désenclavée. Routes, logements, zones commerciales et grands équipements ont accompagné l'amélioration des conditions de vie et le développement économique, tout en modifiant profondément un territoire restreint. Le patrimoine bâti est devenu l'un des symboles de ce basculement. Mais si Maïa Lainé remarque d'abord « *la transformation physique de notre île* », Clémence Moreau retient surtout « *la progression du niveau de vie des Réunionnais conjointement avec le développement économique de l'île* ».

De fait, une autre transformation a peut-être été plus décisive. La Réunion ne s'est pas seulement dotée d'infrastructures : elle a formé ses propres compétences. La diversification économique, le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche ont progressivement permis à des Réunionnais d'occuper ici des métiers et des responsabilités autrefois beaucoup moins accessibles. « *Les routes et les centres commerciaux se voient ; cette transformation-là ne se photographie pas, mais c'est elle qui a tout changé* », résume ainsi Anne Bialecki.

La transformation économique se double donc d'un élargissement du champ des possibles. Accéder aux études, aux soins, à la culture ou à l'information ne change pas seulement les conditions matérielles d'une existence. Cela change ce qu'un enfant peut imaginer devenir. « *Amwin osi mwin lé kapab ! Moi aussi, je peux* », lance Valérie Filain, qui voit dans cette possibilité nouvelle l'une des grandes promesses réunionnaises des dernières décennies.

Cette promesse n'est pourtant pas tenue pour tous. Les inégalités sociales, le chômage et le décrochage ferment encore trop de portes. Le coût de la vie fragilise une partie de la population et l'autocensure peut continuer à réduire les horizons. Valérie Filain ajoute ainsi que « *trop de destins restent encore déterminés par le point de départ* ». Aurélie Chane-To abonde dans ce sens lorsqu'elle remarque qu'« *en 2026, des besoins aussi fondamentaux que se loger, se nourrir ou se déplacer deviennent de plus en plus difficiles à satisfaire* ».

Et le progrès a eu un autre prix : l'espace. L'effort de construction a permis de loger, de circuler, de travailler ; mais c'est aussi ce qui a contribué à artificialiser une île dont la superficie, elle, n'a pas changé. L'inquiétude ne concerne donc plus seulement ce qu'il reste à développer, mais ce qu'il faut désormais préserver. Maïa Lainé redoute ainsi une Réunion qui finirait par perdre « *des terres agricoles, des espaces naturels et une partie de sa beauté* ».

Sur un territoire insulaire, les choix ne restent jamais longtemps sans effets. Karine Pothin défend ici une approche fondée sur le « *continuum terre-mer* » car « *tout est connecté* ». L'agriculture touche à l'eau ; l'urbanisation aux mobilités ; ce qui se passe dans les Hauts finit par atteindre le littoral. Urbanisme, agriculture, biodiversité, eau et développement économique doivent donc être pensés ensemble.

Le changement tient aussi à la nature des choix qui se présentent désormais. Hier, il fallait équiper, construire, développer. Aujourd'hui, il faut toujours produire et créer de la richesse, mais en arbitrant entre des besoins qui se disputent le même espace et les mêmes ressources.

La question n'est donc plus seulement de savoir jusqu'où La Réunion peut se développer, mais plutôt de quoi elle veut dépendre et ce qu'elle veut maîtriser.

Produire ici, mais jusqu'à quel point ?

Les crises récentes ont donné un contenu très concret à la vulnérabilité insulaire. Un fret qui se renchérit, une chaîne d'approvisionnement qui se grippe, une tension énergétique ou géopolitique suffisent à rappeler qu'une grande partie de ce que consomme La Réunion vient de loin. Une fois ce constat posé, quelles dépendances réduire ? Et jusqu'où ?

Une première réponse consiste à refuser toute idée de frontière. Pour Clémence Moreau, « *il ne faut pas se fixer de limite et s'en donner les moyens* ». Agriculture et transformation agroalimentaire, énergie, numérique : l'autonomie serait un horizon vers lequel avancer autant que les capacités du territoire le permettent.

Maïa Lainé nuance pour sa part le propos. Pour elle, il faut aller « *le plus loin possible, dès lors que cela est réaliste et pertinent* ». L'insularité interdit l'illusion de tout produire, mais elle peut devenir une incitation à chercher des solutions locales, notamment dans l'alimentation et l'énergie.

L'autonomie alimentaire à 100 % paraît également « *utopique* » à Marie-Rose Won Fah Hin. Elle voit néanmoins des marges importantes dans les cultures vivrières, l'élevage, le solaire ou encore le numérique. La question n'est donc pas nécessairement de supprimer la dépendance, mais de réduire celles qui fragilisent le plus le territoire.

Le raisonnement peut être poussé ailleurs encore. Car une île peut produire davantage sans pour autant maîtriser ce qu'elle produit. Anne Bialecki insiste sur une autonomie moins visible, celle des compétences – ce qu'elle appelle « *l'autonomie des savoir-faire* » : disposer localement des femmes et des hommes capables de faire fonctionner, réparer, adapter et améliorer les technologies utilisées. « *L'objectif n'est pas de tout faire seul. Il est de ne pas dépendre des autres pour tout* », reprend Valérie Filain.



Reste à déterminer ce qu'il devient essentiel de maîtriser. Pour Aurélie Chane-To, les priorités sont « *l'alimentation, l'énergie, l'eau, les infrastructures numériques et les données* ». Mais l'autonomie ne consiste pas seulement à produire : elle suppose aussi de savoir « *transformer, stocker, réparer et recycler* », énumère-t-elle. Et elle se heurte à une réalité immédiate : le prix. Produire localement ne constitue un progrès que si cette production reste accessible à ceux auxquels elle est destinée.

L'agriculture est confrontée au même dilemme. Développer les productions locales répond à un besoin de sécurité et à une attente des consommateurs. La crise sanitaire l'a montré : Karine Pothin a vu alors se manifester « *un véritable engouement pour les produits locaux* ». Mais elle constate aussi qu'une fois la crise passée, « *le prix redevient souvent le premier critère* ». Produire davantage suppose donc de tenir ensemble accessibilité, adaptation climatique et préservation de la biodiversité.



Et si la petite taille du marché imposait finalement de renverser la question ? Ne plus seulement chercher ce que La Réunion pourrait produire pour elle-même, mais ce qu'elle pourrait produire pour les autres.

Sarra Beldi Vencatachellum pousse précisément dans cette direction. Énergies renouvelables et stockage, biodiversité, cosmétique, santé tropicale, numérique, intelligence artificielle, agroalimentaire : autant de secteurs dans lesquels il devient possible de « *transformer nos contraintes en expertises* », explique-t-elle. La dépendance extérieure cesse alors d'être le seul problème. L'enjeu devient la capacité à créer ici des solutions susceptibles de trouver des débouchés ailleurs.

L'autonomie ne signifie plus l'autarcie. Elle devient une capacité de choix : décider ce qu'il faut sécuriser, ce que l'on peut produire, ce que l'on doit savoir réparer et, pourquoi pas, ce que l'on peut vendre au monde.

Une île à ménager et à ouvrir

Plus l'idée d'autonomie se précise, moins elle ressemble à un repli.

La Réunion appartient à la France et à l'Europe, mais elle se trouve au cœur d'un espace indo-océanique où l'Afrique, Madagascar, Maurice, les Comores, les Seychelles ou l'Inde dessinent d'autres perspectives. Maïa Lainé voit dans cette position la possibilité de devenir « *un véritable point de rencontre entre l'Europe et cette partie du monde* ». Un éloignement longtemps vécu comme un handicap pourrait alors se transformer en atout.

Valérie Filain renchérit : « *La place de La Réunion dans l'océan Indien doit être éminemment centrale. À nous de construire des ponts.* »



Karine Pothin évoque d'emblée des « *connectivités écologiques entre les îles* ». Mais ces ponts peuvent aussi être économiques. Ils peuvent concerner la santé, la formation, la recherche, les technologies ou l'adaptation au changement climatique. Marie-Rose Won Fah Hin imagine ainsi « *une plateforme sanitaire, technologique et de formation de haut niveau* ». Aurélie Chane-To élargit encore le champ à « *la santé, l'adaptation aux changements climatiques, l'agriculture tropicale, les énergies renouvelables, le numérique ou encore le tourisme durable* ».

L'ouverture ne se décrète pourtant pas. Anne Bialecki appelle à des échanges « *à double sens* » et rappelle que « *les partenariats restent souvent déséquilibrés, et la confiance se construit lentement* ».

Il faut aussi changer de regard sur ces voisins. Clémence Moreau invite à « *moins craindre la concurrence* » et davantage à « *saisir les opportunités* ». Sarra Beldi Vencatachellum pousse cette logique jusqu'au marché : La Réunion peut tirer parti de ses normes européennes, de sa stabilité juridique, de son système de santé et de formation pour devenir une « *plateforme de confiance, pas une forteresse* ».

S'ouvrir davantage au monde ne résout pourtant pas la question de l'espace disponible sur l'île. Il la rend même plus pressante. Produire, loger, circuler, accueillir, protéger : tous ces besoins se rencontrent sur le même territoire. Les choix faits dans un secteur se répercutent sur les autres.

La question des mobilités appartient à la même équation. La dépendance à la voiture pèse sur les ménages, encombre l'espace et nourrit des difficultés quotidiennes qui dépassent largement le seul problème des transports. S'il ne fallait retenir qu'une décision structurante pour préparer 2050, Marie-Rose Won Fah Hin choisirait ainsi « *la programmation d'une véritable alternative au tout-voiture* ».

Préserver ne signifie donc pas figer. S'ouvrir ne signifie pas reproduire. Produire davantage ne signifie pas occuper toujours plus d'espace. Le défi tient dans cette articulation : faire davantage avec le territoire sans lui demander toujours davantage.



À qui le tour ?

À mesure que le regard se porte vers 2050, une autre question s'impose : qui prendra les décisions, dirigera les entreprises, soignera, enseignera, inventera et entreprendra dans cette île ?



La réponse commence presque toujours par la formation. S'il ne fallait prendre qu'une décision, Maïa Lainé choisirait d'investir davantage dans l'éducation de tous les jeunes Réunionnais. Impossible de savoir quels métiers domineront dans vingt-cinq ans. Il faut donc transmettre autre chose qu'une compétence immédiatement utilisable : « *les bases, les connaissances, la curiosité et la capacité d'adaptation* » qui permettront de trouver sa place dans un monde en mouvement.

Anne Bialecki place elle aussi l'éducation au premier rang. Mais former une jeunesse qualifiée pose aussitôt la question de ce qu'elle pourra faire de ses compétences. L'objectif n'est pas d'empêcher les départs. Il est qu'ils cessent d'être subis. Elle imagine des jeunes capables de partir étudier « *par curiosité, non par nécessité* », puis de revenir parce que le territoire offre des perspectives à la hauteur de leur formation.

Partir peut même constituer une étape nécessaire. Les voyages, les études et les rencontres ouvrent les horizons et permettent parfois de mieux regarder l'endroit d'où l'on vient. Marquée par ses propres expériences scientifiques internationales, Karine Pothin aimerait que les jeunes Réunionnais puissent « *partir se former, découvrir le monde, puis revenir apporter leurs compétences à La Réunion* ». Car aller voir ailleurs « *ouvre l'esprit et permet ensuite de revenir avec un autre regard sur son territoire* ».

Encore faut-il s'autoriser à partir, à revenir, à entreprendre ou à viser haut. Sarra Beldi Vencatachellum parle de « *légitimité d'oser* » : créer une marque depuis La Réunion, déposer un brevet, vendre sur des marchés lointains. Mais cette audace n'a rien d'un saut dans le vide. Elle doit s'appuyer sur « *l'exigence, la rigueur scientifique, le goût des chiffres et la connaissance de ceux qui ont ouvert le chemin* », ajoute-t-elle.

La transmission ne concerne d'ailleurs pas seulement des compétences. Elle touche aussi à ce qui permet de savoir depuis quel endroit on agit. Aurélie Chane-To tient ainsi à préserver une « *identité réunionnaise vivante, et non folklorisée* » : langue créole, mémoire, cultures, savoir-faire et relation à la terre, sans enfermer les générations suivantes dans un héritage figé. L'enjeu, relève-t-elle, est de « *savoir d'où ils viennent tout en se sentant légitimes de choisir où ils veulent aller* ».



Ce qui doit être transmis ne se réduit pourtant ni à un patrimoine ni à une identité. Maïa Lainé voudrait que les jeunes soient « *fiers de leur île tout en étant pleinement ouverts sur le monde et sur la modernité* ». Marie-Rose Won Fah Hin resserre l'héritage autour de trois valeurs : « *travail, solidarité, tolérance* ». Clémence Moreau y ajoute la capacité à innover, à identifier de nouveaux « *leviers de croissance* » et à valoriser le territoire sans renoncer à ce qui fait sa singularité.

Les mots changent, mais ils expriment au fond la même idée : hériter n'oblige pas à reproduire. La question vaut particulièrement pour les jeunes femmes. « *Ne vous interdisez rien !* », insiste Valérie Filain. Voir des femmes diriger, décider, entreprendre, créer, échouer et recommencer doit permettre aux générations qui suivent de ne plus considérer certaines trajectoires comme réservées à d'autres. La formule révèle aussi la part du chemin qui reste encore à parcourir : faire en sorte que les possibilités ouvertes par quatre-vingts ans de transformation deviennent réellement accessibles, que partir soit un choix, que revenir en soit un autre, et que vivre sur une île n'oblige ni à réduire ses ambitions ni à oublier les limites du territoire qui les porte.

La Réunion de 2050 n'a d'ailleurs pas le même visage pour toutes. Elle devrait être « *plus verte* » pour Anne Bialecki, « *épanouie et fière de son identité* » pour Maïa Lainé, « *mieux connue du monde* » pour Marie-Rose Won Fah Hin. Aurélie Chane-To la voudrait « *maîtresse de son destin* », Clémence Moreau « *robuste, innovante et plus autonome* », Karine Pothin « *joyeuse et solidaire* ». Quant à Sarra Beldi Vencatachellum, elle imagine « *une île que le monde vient chercher pour ce qu'elle invente, et plus seulement pour ce qu'elle montre* ».

Pas de modèle unique, donc. Encore moins de recette. Plutôt des exigences qui se répondent et que Valérie Filain résume en un seul mot : *« Dobout ! »*





Postfaces

Cyrille Melchior

Président du Département de La Réunion



Quatre-vingt ans ! Huit décennies se sont écoulées depuis la loi du 19 mars 1946, qui a fait de La Réunion un département français et ouvert une page nouvelle de son histoire. Cette décision fondatrice a porté une ambition majeure : inscrire durablement notre territoire sur le chemin de l'égalité, du progrès social et du développement. Le chemin parcouru jusqu'ici témoigne de la force de cette ambition et de la capacité des Réunionnaises et des Réunionnais à transformer leur destin collectif.

En tant que collectivité héritière de cette histoire, le Département porte un regard fier et lucide sur les avancées accomplies. Le gain de près de 35 années d'espérance de vie depuis 1946 illustre l'ampleur des progrès réalisés dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la solidarité.

Cette réussite collective ne doit cependant pas masquer les fragilités qui persistent. Notre éloignement, notre insularité et notre dépendance aux approvisionnements extérieurs pèsent sur les coûts, la compétitivité des entreprises et notre capacité à créer durablement de la richesse et de l'emploi. Les écarts de niveau de vie avec l'Hexagone, les besoins en logement et les difficultés d'insertion professionnelle nous rappellent que le chemin reste exigeant.

Nous devons franchir une nouvelle étape : passer du rattrapage à la responsabilité, en faisant de la compétitivité et de l'initiative économique des priorités collectives. Soutenir les entreprises, valoriser les savoir-faire réunionnais, encourager l'innovation, développer nos filières d'excellence et accompagner les transitions écologiques sont autant de leviers pour préparer l'avenir.

Le Département entend prendre toute sa part dans cette ambition, en favorisant les dynamiques territoriales, la formation et les coopérations entre acteurs publics et privés. Le dialogue avec le monde économique, dont le MEDEF Réunion est un partenaire essentiel, est indispensable pour relever ensemble les défis de notre territoire.

Fidèle à son histoire et attachée à son ancrage dans la République et l'Union européenne, La Réunion doit conjuguer solidarité, responsabilité et audace. Notre ambition commune : bâtir un territoire plus compétitif, plus solidaire, capable d'offrir à chaque génération de nouvelles perspectives.

80 1946-2026 La Départementalisation

Huguette Bello

Présidente de la Région Réunion



L'histoire économique de La Réunion ne peut être dissociée du combat politique et social qui a marqué son histoire. La loi du 19 mars 1946 constitue un acte fondateur : les députés communistes, Raymond Vergès et Léon de Lépervanche, co-auteurs de cette loi abolissant le régime colonial et érigeant les 4 « vieilles colonies » en Départements au sein de la République française, ont sorti La Réunion de la nuit coloniale et ouvert la voie à la conquête de l'égalité des droits sociaux. Leur combat était celui de la dignité, de la justice sociale et de l'application pleine et entière des droits de la République.

Quatre-vingts ans plus tard, les progrès accomplis sont considérables. Ils sont le fruit des luttes sociales et de l'engagement des salariés, des agriculteurs, des artisans et des entrepreneurs, et aussi des collectivités, de l'État et de l'Europe, qui ont contribué au développement de notre île.

Mais l'égalité des droits ne garantit pas encore l'égalité effective. Le chômage, la vie chère, les inégalités et notre dépendance aux importations demeurent des défis majeurs.

Notre ambition doit être de produire davantage localement, de soutenir nos entreprises, de valoriser nos ressources, de développer la formation et de créer des emplois durables. La Réunion dispose des compétences et des talents nécessaires pour construire une économie plus autonome et innovante, ouverte sur l'océan Indien.

La Région prend toute sa part dans cette dynamique, mais cette transformation exige une mobilisation collective. Nous devons nous retrouver sur l'essentiel : le développement de notre territoire, la création d'emplois et l'amélioration des conditions de vie de notre population.

Car la création de richesses n'a de sens que si elle s'accompagne de progrès social. La compétitivité de nos entreprises doit aller de pair avec la reconnaissance du travail, la réduction des inégalités et l'ouverture de nouvelles perspectives pour notre jeunesse.

Le combat de Raymond Vergès et de Léon de Lépervanche nous engage toujours : transformer l'égalité des droits en égalité effective et construire une économie au service de toutes les Réunionnaises et de tous les Réunionnais.

Patrice Latron

Préfet de La Réunion



La Réunion occupe une place singulière au sein de la République. Par sa géographie, son éloignement, son histoire, mais aussi par une économie pleinement inscrite dans les cadres national et européen tout en restant confrontée aux réalités de l'insularité.

Depuis 80 ans, l'État a accompagné en profondeur les transformations du territoire. La construction des infrastructures, le développement des services publics, l'amélioration des conditions de vie et la structuration progressive de l'économie locale ont permis à La Réunion d'accomplir un chemin considérable.

Ce chemin n'est pas achevé. Des vulnérabilités demeurent : dépendance aux importations, contraintes logistiques, cherté de la vie, écarts de richesse, chômage structurel, exposition aux crises internationales comme aux aléas climatiques. Les dernières années ont montré combien ces fragilités pouvaient rapidement affecter un territoire insulaire.

Mais La Réunion dispose aussi d'atouts importants : sa jeunesse, sa capacité d'adaptation, le dynamisme de ses entreprises et sa position dans l'océan Indien.

Les prochaines décennies devront permettre de conforter ces forces tout en réduisant les vulnérabilités du territoire. Diversification économique, innovation, transition écologique, sécurisation de nos approvisionnements, formation et coopérations régionales constituent autant de leviers pour y parvenir.

L'État continuera d'accompagner ces dynamiques, aux côtés des collectivités, des entreprises et de l'ensemble des forces vives de La Réunion.

À travers les trajectoires économiques et humaines qu'il rassemble, cet ouvrage rappelle une évidence : aucune transformation de cette ampleur n'est l'œuvre d'un seul acteur.

Elle résulte d'un effort collectif, poursuivi dans la durée. C'est aussi ainsi que s'est construite La Réunion d'aujourd'hui.

Annexes

UNE ÎLE TRANSFORMÉE…

01 - DÉMOGRAPHIE

Une population multipliée par plus de trois



En près de 80 ans, la population réunionnaise a plus que triplé. Cette dynamique constitue un moteur de transformation économique et sociale, mais elle génère aussi des besoins élevés en matière d'emploi, de logement et d'infrastructures.

02 - PIB PAR HABITANT (EN POURCENTAGE DU NIVEAU NATIONAL)

Malgré le rattrapage, un écart persistant

54 %	61 %	65 %	64 %
2000	2010	2020	2023

Avec 23,2 Md€ en 2023, le PIB de La Réunion est plus élevé que celui des autres Drom. Mais l'écart avec la moyenne nationale reste important. En outre, son PIB par habitant est inférieur à celui de la Guadeloupe et de la Martinique.

03 - FORMATION

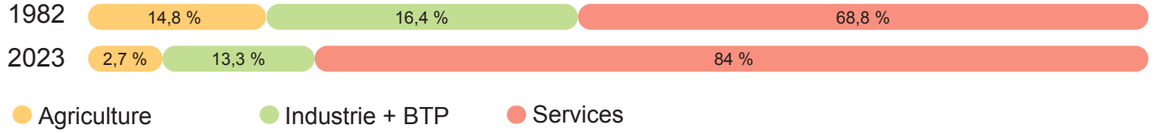
Part d'une génération titulaire au moins du Bac ou diplômée de l'enseignement supérieur

< 20 %	≈ 30 %	≈ 39 %
Années 1980	Années 2000	Années 2020

En quelques décennies, La Réunion a connu une forte élévation du niveau de formation. Mais avec encore 40 % des plus de quinze ans sortis du système scolaire sans diplôme, ou détenant au plus le brevet des collèges, le défi reste de taille.

DES ÉQUILIBRES À INVENTER

04 - STRUCTURE DE L'EMPLOI



En quatre décennies, l'économie réunionnaise est devenue très largement tertiaire. Derrière l'effondrement de l'agriculture, les secteurs productifs de l'industrie (6,8 %) et de la construction (6,5 %) restent à des niveaux préoccupants.

05 - CHÔMAGE

30 %	28 %	21 %	16,3 %
2000	2010	2020	2023

Malgré une tendance à la baisse sur le long terme, le chômage est très supérieur à la moyenne nationale (7,7%). Il constitue un enjeu majeur, en particulier pour les jeunes et les personnes peu qualifiées.

06 - COMMERCE EXTÉRIEUR EN 2025



Le déficit commercial demeure très élevé et structurel. L'économie réunionnaise repose largement sur les importations pour ses besoins en biens de consommation, équipements et intrants productifs.

Sources : INSEE, IEDOM, CEROM, Ministère de l'Enseignement supérieur

REPÈRES - L'HISTOIRE DE LA MAISON

Du COLIER au MEDEF Réunion

Présidents, délégués généraux et grandes étapes, 1972–2026

1972. Naissance du COLIER, Comité de liaison des intérêts économiques de La Réunion, autour de Frédéric Guézé, son premier président, de Charles-Armand Barau et de la maison Macé. Une fédération de syndicats professionnels : importateurs, sucre et rhum, bâtiment, agroalimentaire, acconiers, transitaires, armateurs, pharmaciens, banques et Crédit agricole. Son but : défendre d'une seule voix les intérêts des entreprises face aux pouvoirs publics.

L'ORGANISATION

- **COLIER**
- **COLIER-CNPF**
- **MEDEF Réunion, depuis 1998**

PRÉSIDENTS

- **Frédéric Guézé** 1972–1979
- **Charles-Armand Barau** 1979–1989
- **Jean Chatel** 1989–1994
- **Georges Michel** 1994–2000
- **Paul Martinel** 2000–2005
- **François Caillé** 2005–2010
- **Yann de Prince** 2010–2016
- **Jean Brac de La Perrière** président par intérim, 2010
- **Didier Fauchard** 2016–2025
- **Katy Hoarau** depuis 2025

DÉLÉGUÉS GÉNÉRAUX

Depuis 2025 : **Virginie Huet**, déléguée générale · **Maryse Doki Thonon**, directrice de cabinet

- **Serge Payet · 1972–1995**
- **Catherine d'Hanens · 1995–2011**
- **Sandrine Médard · 2011–2025**

1972 · 1980 · 1990 · 2000 · 2010 · 2020 · 2026



Serge Payet, l'architecte

Délégué général de 1972 à 1995. Venu de la Chambre de commerce, où il crée en 1971 le CILR (le 1 % logement), il le rattache au COLIER. À l'origine de l'ARIFOC (formation continue, 1973) et du FASER, il participe à la création de la Metracom (médecine du travail, 1972), de la Caisse de retraite de La Réunion (1976), de l'ARVISE et de la FEDOM. Concepteur et fer de lance de la défiscalisation, il représente le COLIER à Bruxelles et conduit son rapprochement avec le CNPF. Il est notamment l'auteur de Quel avenir pour la Réunion ? (1982, avec Edmond Lauret), L'octroi de mer : réformer ou périr (1988) et Gagner l'égalité (1991).

QUELQUES MOMENTS MARQUANTS

1986

Préparation de la loi Pons, première loi de défiscalisation outre-mer, et création de la FEDOM.

1991

Rencontre de Jean Chatel et Serge Payet avec les jeunes du Chaudron et recherche d'un nouveau modèle économique porteur de davantage d'égalité.

1996

Dix propositions pour La Réunion, signées ensemble par les élus, les syndicats et le patronat.

2026

Après 80 ans de construction, le Livre blanc trace le cap d'une économie réunionnaise robuste.

Crédits photographiques



P.1 : Sortie de classe. Lycée Juliette Dodu, Saint-Denis. 1960. Fonds de la Préfecture, Archives départementales de La Réunion, 93 FI 102 / Photo recadrée et colorisée

P. 3 : La Réunion, cirques et pitons - Adobe Stock

P. 7 : La Réunion sous les nuages - Adobe Stock

P. 8 : Famille devant une paillotte à Saint-Denis - Jean Colbe photogr. - [années 1950]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/051 / Photo recadrée et colorisée

P. 9 : Enfants posant devant une barque - Jean Colbe photogr. - [années 1950]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/047

P. 10 : Homme travaillant à proximité d'un malaxeur dans une sucrerie - Jean Colbe photogr. - [années 1950-1960]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/145

P. 11 : Magasins au centre-ville de Saint-André - Jean Colbe photogr. - [années 1950]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/010

P. 12 : Déchargement des cannes à sucre sur la plate-forme de la sucrerie de Savanna à Saint-Paul - Jean Colbe photogr. - [années 1950-1960]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/110

P. 13 : Homme tressant un panier en chèvrefeuille, Plaine des Cafres - Jean Colbe photogr. - [années 1950]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/064

P. 14 : La Réunion - Le Port de la Pointe des Galets : chargement ou déchargement de marchandises par les dockers. 1950-1960. Fonds privé Jean Legros (1920-2004), Iconothèque historique de l'océan Indien, 5P2.2007.JL.SFS.237

P. 15 : La Réunion - Construction de la route du Littoral : automobile à la sortie d'un tunnel, vers Saint-Denis. 1956-1963. Fonds privé Jean Legros (1920-2004), Iconothèque historique de l'océan Indien, 5P2.2007.JL.SFS.212

P. 16 : Le « Petit Marché », vue intérieure. 1960. Fonds de la Préfecture, Archives départementales de La Réunion, 93 FI 93

P. 17 : Adduction d'eau de l'hôpital départemental de St-Denis. Fonds de la Préfecture, Délégation régionale au tourisme. Archives départementales de La Réunion, 1028W 37.62

P. 18 : Etablissements Chane-Nam, fabrication de glaces Miko en 1980. Photo Philippe Guillot

P. 19 : Le tableau de bord de l'Urcoopa en 1988. Photo Philippe Guillot

P. 20 : Saint-Pierre, tri des cigarettes à la SITAR en 1987. Photo Philippe Guillot

P. 21 : La Scapor, à Cambaie, en 1985. Photo Philippe Guillot

P. 22 : Aéroport de La Réunion Roland-Garros, vue aérienne. Photo Studio Lumière

P. 23 : Panneaux photovoltaïques. Photo Olivier Pioch

P. 24 : Grand Port Maritime de La Réunion. Droits réservés GPMDLR

P. 25 : Nouvelle Route du Littoral - Adobe Stock

P. 26 : Technopole de La Réunion, le KUB. Photo Serge Marizi

P. 27 : Technopole de La Réunion, le Cyroi. Photo Olivier Pioch

P. 28 : Saint-Paul : ski nautique dans le lagon de La Saline. 1960-1965. Fonds privé Jean Legros (1920-2004), Iconothèque historique de l'océan Indien, 5P1.2006.JL.PL-298 / Photo recadrée et colorisée

P. 30 à 133 : illustrations graphiques - Adobe Stock et Envato

P. 30 : Ary Yee-Chong-Tchi-Kan. Photo Pierre Marchal-Anakaopress

P. 33 : Ary Yee-Chong-Tchi-Kan. Photo fournie

P. 34 à 37 : Catherine d'Hanens, négociation à la DDTE. Collection personnelle et photo recadrée

P. 38 à 41 : Edmond René Lauret. Collection personnelle

P. 42 à 45 : Gérard Arzilli. Collection personnelle

P. 46 à 49 : Gérard Rangama. Collection personnelle

P. 50 à 53 : Daisy Hang-Si-Lan. Collection personnelle

P. 54 à 57 : Jean Chatel. Collection personnelle

P. 58 à 61 : Jean-Luc et Aurélien Potier. Photos fournies

P. 62 à 65 : Jean Raymond Mondon. Archives du CESR de La Réunion

P. 66 : Julie Sidiot. Photo TàG Studio

P. 69 : Julie Sidiot. Photo et article de presse : Nathalie Técher-JIR

P. 70 à 73 : Abdoul Cadjee et Concorde. Collection personnelle

P. 74 à 77 : Adam Ravate et Maison Ravate. Photo et dessin fournis

P. 78 à 81 : Jérome Isautier et La Saga du Rhum. Photos Bruno Dennemont

P. 82 : Margie Sudre. Collection personnelle de Catherine d'Hanens / photo recadrée

P. 85 : Margie Sudre. Collection Radio Free Dom

P. 86 à 89 : Alain Chatel et ses enfants. Photos Bruno Dennemont

P. 90 à 93 : Dominique Vienne et conférence économique. Photos fournies par le CESER

P. 94 : Nassir Goulamaly. Photo fournie

P. 97 : Fibre optique, détails. Photo Wikimedia Commons

P. 98 : Jean Brac de La Perrière. Photo fournie

P. 101 : Grand Port Maritime de La Réunion. Droits réservés GPMDLR

P.s 102 à 105 : Victorine Taïlou et Samoussas Taïlou. Collection personnelle

P. 106 : Pascal Thiaw-Kine. Photo fournie

P. 109 : Magasin Intermarché. Photo Wikimedia Commons

P. 110 : Philippe Labro. Photo Studio Lumière

P. 113 : Sucrerie de Bois-Rouge. Photo B. Navez – GFDL

P. 114 : Shenaz Bagot. Photo fournie

P. 117 : Grand Port Maritime de La Réunion. Droits réservés GPMDLR

P. 118 : Camille Sudre. Collection Radio Free Dom

P. 121 : Lancement de radio Free Dom en 1981. Collection Radio Free Dom

P. 122 : Régis Moreau. Photo fournie

P. 125 : La conserverie de Villeneuve, à Saint-Benoît. Collection personnelle

P. 126 à 129 : Guy Dupont et conférence économique. Photos fournies

P. 130 à 133 : François Caillé et Groupe Caillé. Photos fournies

P. 134 : La Réunion, Saint-Denis : procession dans la rue Maréchal-Leclerc. 1965-1970. Fonds privé Jean Legros (1920-2004), Iconothèque historique de l'océan Indien, 5P3.JL.143 / Photo recadrée et colorisée

P. 135 : Homme marchand sur la route de Cilaos - Jean Colbe photogr. - [années 1950]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1651/206

P. 136 : Brodeuses à Cilaos dans un intérieur - Jean Colbe photogr. - [1954]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1651/198

P. 137 : Portrait d'un homme âgé d'origine indienne - Jean Colbe photogr. - [années 1950]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/069

P. 138 : Portrait d'une femme âgée d'origine indienne - Jean Colbe photogr. - [années 1950]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/068

P. 139 : Transport routier des voyageurs (« car courant-d'air »). 1960. Fonds de la Préfecture, Archives départementales de La Réunion, 93 FI 29

P. 140 : Sainte-Anne. Triage de la vanille (vue d'ensemble des lieux). 1960. Fonds de la Préfecture, Archives départementales de La Réunion, 93 FI 43

P. 141 : Saint-Denis. Le Grand Marché - Jean Colbe photogr. - [années 1950]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/028 / Photo recadrée

P. 142 : Karine Pothin. Collection personnelle / Photo recadrée et colorisée

P. 143 à 149 : Marie-Rose Won Fah Hin, Valérie Filain, Karine Pothin, Aurélie Chane-To, Sarra Beldi Vencatachellum, Maïa Lainé, Anne Bialecki, Clémence Moreau. Photos fournies

P.150 : Boutiques - Jean Colbe photogr. - [années 1950]. Fonds Jean Colbe, Archives départementales de La Réunion, 116 FI 1653/002 / Photo recadrée et colorisée

P. 158 : La Réunion - Sainte-Marie : départ d'un avion à l'aéroport de Saint-Denis Gillot. 1950-1960. Fonds privé Jean Legros (1920-2004), Iconothèque historique de l'océan Indien, 5P2.2007.JL.SFS.228

Une île qui entreprend

En quatre-vingts ans, La Réunion a profondément changé de visage. L'île rurale et enclavée des années 1940 est devenue un territoire moderne, urbanisé, connecté au monde. Peu d'espaces ont connu, en si peu de temps, une transformation d'une telle ampleur.

Cette évolution est celle des politiques de rattrapage, des infrastructures et des investissements qui ont accompagné la départementalisation. Mais elle est aussi celle de femmes et d'hommes qui ont entrepris, produit, transformé, transmis, formé et parfois pris des risques dans un territoire où tout semblait plus compliqué qu'ailleurs.

À travers leurs parcours et leurs voix, ce livre raconte quatre-vingts ans d'économie réunionnaise. Une histoire faite d'avancées, de fragilités, de paris et d'une capacité constante à composer avec les contraintes de l'insularité.

Aujourd'hui, d'autres défis se présentent : préserver les ressources, réduire certaines dépendances, former les générations qui viennent, trouver une place nouvelle dans l'océan Indien.

Une nouvelle page reste à écrire. Avec, au fond, le même défi qu'hier : transformer les contraintes en opportunités.

Mouvement des Entreprises de France Réunion