

**Séminaire Entrepreneurs  
Villes et Territoires**

*organisé avec le soutien de l'Institut  
CDC pour la recherche, de la Caisse  
des dépôts et consignations et du  
ministère de l'Industrie et grâce aux  
parrains de l'École de Paris*

Air Liquide<sup>1</sup>

Algoé<sup>2</sup>

ANRT

Areva<sup>2</sup>

Arcelor

Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>

Caisse des Dépôts et Consignations

CEA

Chaire "management de l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

HRA Pharma

IDRH

Institut de l'Entreprise

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF<sup>1</sup>

Thales

Total

Unilog

Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2006)

**LA RÉUNION, FRUIT DE LA PASSION**

par

**Guy DUPONT**

Président de sociétés industrielles

Président de l'Agence de développement de la Réunion

Président de la Fédération des entreprises d'outre-mer

Séance du 1<sup>er</sup> mars 2006

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

**En bref**

La mer et la montagne, la douceur des plages et l'ardeur du volcan, illustrent les contrastes de l'île de la Réunion : 25 % de RMistes côtoient des entrepreneurs d'envergure mondiale ; l'Afrique et l'Inde sont des voisins géographiques mais l'île appartient solidement à l'Union européenne ; une économie des nouvelles technologies se développe à côté d'une autre fondée sur la tradition du sucre et de la pêche ; les subventions sont nombreuses mais la culture locale sait reconnaître le travail. Au travers de ces oppositions, Guy Dupont dessine une voie pour permettre à l'île de continuer son développement : engager les entreprises et les entrepreneurs réunionnais à s'ouvrir massivement sur l'extérieur, organiser une politique de soutien aux spécialités porteuses, terminer l'organisation institutionnelle, faire de la Réunion la référence européenne pour les pays de l'océan Indien.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

## EXPOSÉ de Guy DUPONT

Je suis arrivé à la Réunion en mai 1968 comme volontaire à l'aide technique. Au bout de six mois, des doutes m'ont saisi : « *Qu'est ce que je fais là ? c'est tout petit, il n'y a rien à faire.* » Trente-sept ans après, j'y suis toujours et ne compte pas en partir !

Mon parcours est le suivant. En 1970, je suis devenu secrétaire général de la ville de Saint-Denis. Quand la décentralisation est arrivée, en 1982, je suis devenu directeur général du conseil général, puis directeur général du conseil régional. En 1993, je suis passé au secteur privé en devenant directeur général du groupe Bourbon qui était une entreprise significative de l'île. Puis le groupe s'étant séparé en plusieurs morceaux, j'ai investi dans l'un d'entre eux, dont j'ai pris la présidence. Et je suis maintenant en train de passer la main à mes adjoints. Je suis également vice-président du conseil économique et social, élu à la chambre de commerce, président de la fédération des entreprises d'outre-mer, et président de l'agence de développement, et suis encore impliqué dans bien d'autres choses. Je vis donc bien l'île !

J'ai souhaité intituler mon exposé "la Réunion, fruit de la passion", parce qu'on ne fait rien sans passion sur une île atypique de ce genre et parce qu'elle ressemble un peu à ce fruit : comme lui, elle est pleine de couleur et de pépites croustillantes et diversifiées. C'est cela que je vais essayer de vous présenter.

### Panorama historique

La Réunion est une île de l'océan Indien, proche de Madagascar et de l'île Maurice. La France en a pris possession en 1640. Vierge de toute population indigène, elle ne connaissait auparavant que les marins qui s'y arrêtaient ponctuellement. De 1640 à 1810, elle s'est réveillée lentement, puis a connu un âge d'or de 1810 à 1860 autour du développement du sucre. En 1848, l'abolition de l'esclavage a entraîné des changements sociaux considérables et un appel à une main-d'œuvre étrangère venant des îles voisines et des côtes africaine et indienne. La période de 1860 à 1946 s'est caractérisée par une quasi-stagnation économique. En 1946, une disposition institutionnelle, la départementalisation, lui a donné un nouvel élan.

### Quadruplement de la population en trois générations

Les énormes progrès sanitaires qui ont suivi la départementalisation ont fait chuter considérablement et rapidement la mortalité infantile. La fécondité, initialement très élevée, ayant baissé beaucoup plus lentement, la population a explosé. Ainsi la fécondité, partant de sept ou huit enfants par femme, atteignait encore 3,88 en 1974. Elle est actuellement de 2,45, ce qui paraît être un chiffre satisfaisant. Au bilan, la population aura quadruplé, passant de deux cent cinquante habitants à un million en 2025, horizon à partir duquel elle devrait commencer à croître plus calmement.

Il est clair qu'une telle réalité est très structurante pour la vie économique et sociale.

Un autre élément démographique important est le phénomène migratoire. Pendant les Trente glorieuses, beaucoup de Réunionnais sont partis en métropole. Bien que quelques métropolitains aient fait le chemin inverse, le solde migratoire de l'île était négatif. Depuis 1982, beaucoup de ceux qui sont partis reviennent, encouragés par des mesures politiques sur le thème de "vivre et travailler au pays". Ils s'ajoutent au flux de ceux qui viennent s'y installer pour la première fois.

### 1946 – 1960 : balbutiements

Au cours des années 1946 à 1960, à la suite de la mise en place de la départementalisation, de nombreuses infrastructures de base ont été construites, comme les accès à l'eau courante, les routes, les équipements sanitaires, les écoles primaires. Un tissu économique significatif s'est

constitué, tiré par la consommation, elle-même tirée par les flux financiers issus des diverses allocations sociales que l'État avait mises en place (allocations familiales, allocations femmes seules, etc.). L'élevage et les activités productives ont pris de l'essor.

Les conditions de vie se sont donc nettement améliorées. Mais simultanément, comme c'est souvent le cas, des frustrations sont apparues car beaucoup n'ont pas trouvé ce à quoi ils croyaient avoir droit. De fait, les services les plus importants étaient les bureaux d'aide sociale qui distribuaient les vivres à la fin du mois. Comme, sur le plan politique, la départementalisation a été effectuée sans empressement, les élites locales qui l'avaient soutenue ont commencé à se retourner. Un mouvement autonomiste est apparu, et même un petit mouvement indépendantiste.

### **1967 – 1982 : effervescence**

La période de 1967 à 1982 s'est caractérisée par une grande effervescence. La voie tracée au cours de la période précédente a atteint son apogée. Des écoles, des collèges, des lycées, des routes, des équipements sanitaires et utilitaires de toutes sortes ont été construits un peu partout. Le port et l'aéroport ont été considérablement agrandis. Le moteur constitué par l'afflux des prestations sociales a tourné à plein régime. L'appareil productif s'est développé rapidement de manière à remplacer les produits importés par des productions locales (ce qu'on appelle l'import-substitution).

Sur le plan social et politique, les tensions issues de l'époque précédente ont aussi augmenté mais ont été contenues du fait de la domination politique très forte d'une personne, Michel Debré. Le thème mobilisateur était celui de l'égalité sociale, c'est-à-dire de l'obtention des mêmes droits que les autres départements français.

### **1982 : décentralisation et fin du conflit autonomiste**

En 1982, le gouvernement français a instauré la décentralisation. L'effet en a été extrêmement important, plus encore que dans les départements de la métropole, car davantage de choses ont été gérées sur place. Par exemple, le fonds routier, qui est une taxe sur l'essence, est, en métropole, centralisé au niveau ministériel sous forme de TIPP (Taxe intérieure sur les produits pétroliers) avant d'être partiellement redirigé vers les collectivités locales. À la Réunion, il est complètement géré par les collectivités locales.

L'effet a aussi été considérable sur le plan politique en permettant aux élites locales d'accéder au pouvoir. La revendication autonomiste a disparu. Les autres désaccords se sont aussi apaisés. Aujourd'hui, notre classe politique est unie sur l'essentiel. C'est particulièrement visible – et efficace – quand il s'agit de plaider une cause à Bruxelles ou à Paris.

#### *Des partages clandestins*

La Réunion est cependant confrontée à une petite épine institutionnelle du fait de son double statut de département et de région. Il s'ensuit un chevauchement des compétences administratives, ce qui conduit à des rivalités inutiles et à une déresponsabilisation face aux difficultés. Pour les éviter, notre classe politique a été conduite à faire ce que j'appelle des partages clandestins, c'est-à-dire des partages de responsabilités en dehors de toute légitimité juridique, validés uniquement par les bureaux des assemblées. Le résultat est parfois curieux, mais le système fonctionne globalement assez efficacement. Par exemple, en économie, où les deux entités sont juridiquement responsables, le département a pris la responsabilité de l'agriculture et la région celle du reste de l'économie !

La sagesse voudrait que cette question de la redondance entre département et région soit officiellement réglée. Malheureusement, elle a été abordée de manière particulièrement maladroite par le ministre des DOM (Département d'outre-mer) en 1982, qui avait voulu supprimer le département, de droite à l'époque, pour le fondre dans la région, qui était de gauche. Aujourd'hui encore, toute évocation de changement suscite méfiance et railleries.

## **Une intégration européenne excellente**

Un point qui va peut-être surprendre mérite d'être abordé : l'intégration européenne. Parler d'intégration européenne quand on est une île au milieu de l'océan Indien peut faire sourire et être mis uniquement sur le compte d'une quête des subsides financiers. En réalité, c'est une affaire d'identité, celle d'une société émergente et insulaire qui se sent rattachée, en tant que modèle de vie, à l'Europe.

Nous nous sentons directement concernés par ce qui se passe dans les institutions européennes. Dans les années 1980, nous savions même beaucoup mieux traiter avec elles que les métropolitains. L'Union européenne nous identifie avec les autres DOM français et leurs équivalents espagnols et portugais (les Açores, Madère, les Canaries) comme des régions ultra-périphériques (RUP). C'est une identité qui existe dans les traités européens. C'est donc une réalité institutionnelle forte. En pratique, nous travaillons avec l'Union de manière assez similaire à ce que nous faisons avec l'État français dans le cadre des contrats de plan. On peut dire que notre intégration européenne est particulièrement réussie.

### *Un problème d'image avec nos voisins*

L'intégration avec nos voisins géographiques n'est pas aussi bonne. Sur le plan politique, elle a un peu avancé depuis quelques années. Sur le plan économique et social, elle reste faible. Nous avons des problèmes réciproques d'image. Pour le dire de manière un peu caricaturale, ils nous voient comme des assistés de l'Europe et nous les considérons comme des sous-développés. Une initiative récente, l'organisation des premiers jeux des îles de l'océan Indien (1979), a incité les uns et les autres à changer de vision par le sport. C'est une voie dans laquelle nous devons persévérer.

## **Un pôle d'inclus et un pôle d'exclus**

La situation sociale de la Réunion est caractérisée par deux groupes importants, appelés les inclus et les exclus selon la classification du sociologue Hervé Sérieyx qui distingue les inclus, les reclus, les perclus et les exclus. Les inclus sont les gens bien formés et bien intégrés dans la vie sociale et économique. Les reclus sont ceux qui ont une place professionnelle correcte mais ne peuvent plus en bouger parce qu'ils n'ont pas la formation suffisante, les perclus sont ceux qui tournent d'un petit boulot à un autre, en passant par un stage et une formation, sans jamais réussir à s'intégrer réellement, les exclus sont ceux qui ne sont pas dans le système et qui ont peu de chance de s'y insérer.

L'importance du groupe des inclus peut être perçue à partir des résultats scolaires, gage d'une bonne intégration. Sur les treize mille ou quatorze mille jeunes qui arrivent actuellement sur le marché du travail, plus de huit mille se présentent au baccalauréat, et le taux de réussite s'élève à 77 % (contre 80 % en métropole). Nous touchons ici les dividendes de la politique de construction de lycées évoquée plus haut.

Les catégories des reclus et des perclus sont moins bien représentées. Le groupe des exclus peut se visualiser à l'aide de deux chiffres. La Réunion compte deux cent mille RMistes, soit un quart de la population ; le chômage atteint encore 33 %, bien qu'il baisse depuis cinq ans. Ce groupe marginalisé est très sensible à l'esprit de consommation qui plane sur l'île, et subit des frustrations génératrices de dérives sociales.

## **Une économie porteuse d'espoir**

Notre tissu économique est en bonne santé et se développe vite et bien. Le PIB (produit intérieur brut) est en croissance d'environ 5 % par an depuis vingt-cinq ans, et est passé de 20 % à plus de 50 % du PIB par habitant métropolitain.

La productivité du travail est équivalente à celle de la métropole, comme l'a prouvé une étude comparative avec la Haute-Normandie (une région métropolitaine d'une taille à peu près équivalente à la Réunion) faite par un cabinet réputé (KPMG) : quarante-neuf mille euros par personne contre quarante-huit mille en Haute-Normandie, la moyenne nationale étant de cinquante-trois mille. La Réunion n'est donc globalement pas à la traîne.

La productivité du capital est en revanche plus faible à la Réunion parce que notre marché est petit. Les investissements s'amortissent donc sur des masses plus faibles, alors que beaucoup de contraintes sont identiques : nos entreprises sont proportionnellement obligées de se suréquiper.

Actuellement, les treize mille cinq cents personnes qui arrivent sur le marché du travail chaque année se répartissent ainsi : trois mille cinq cents trouvent du travail dans des créations nettes d'emploi, trois mille cinq cents remplacent des emplois tenus par des gens qui partent à la retraite, trois mille cinq cents ne recherchent pas d'emploi parce qu'elles ne le souhaitent pas (comme des femmes au foyer). Il en reste trois mille qui ne vont vivre que de l'aide sociale et des divers pansements que la société a conçus. Une étude faite par l'INSEE, l'AFD (Agence française de développement) et l'IEDOM (Institut d'émission des départements d'outre-mer) montre qu'il nous faudrait une croissance régulière de 3 % à 4 % pour stabiliser le chômage. C'est à notre portée.

Le développement était jusqu'à présent centré sur le marché intérieur, mais cette phase touche à sa fin. En effet, la dynamique d'import-substitution que j'ai évoquée et qui nous a portés pendant trente ans a atteint ses limites : presque tout ce qui peut être substitué l'est. Les productions qui proviennent encore de l'extérieur demanderaient des compétences élevées et un grand apport de capital pour être réalisées sur place. Pour continuer d'avancer, il faut donc maintenant que nous osions aller vers le grand large.

#### *Se frotter à la concurrence hors de l'île*

Aller à l'extérieur est une nécessité pour croître mais aussi tout simplement pour protéger notre économie locale. D'une manière générale, une entreprise assise sur un petit territoire comme le nôtre a un modèle de croissance assez simple. Elle part d'une activité. Si elle est performante, elle gagne des parts de marché et finit par racheter ses concurrents et atteint une position de monopole. Or, dans cette situation, l'expérience prouve qu'elle cesse de progresser. Elle entre alors dans une phase de fragilisation. Et un jour un concurrent extérieur, chinois par exemple – les Chinois sont très présents dans l'océan Indien –, arrive avec un produit meilleur et moins cher qu'il présente simultanément à l'ensemble des clients et s'empare en quelques mois de la totalité du marché. L'entreprise locale est alors foudroyée. Je pourrais citer plusieurs cas de ce type au cours des dernières années. Heureusement, ce n'est pas le seul destin possible. Cette entreprise peut sortir de l'île pour aller se frotter à une concurrence stimulante. Alors, elle reste au niveau de performance du marché, et devient capable de résister à un assaut étranger et de continuer son aventure.

Aller à l'extérieur n'est cependant pas facile économiquement et techniquement car les règles du jeu de notre voisinage sont souvent très différentes. Comparés aux salaires pratiqués sur l'île de la Réunion, ceux de l'Île Maurice et de Madagascar sont respectivement quatre fois et cinquante fois moins élevés. Les normes de toutes sortes y sont également beaucoup moins contraignantes. Mais nous disposons aussi d'atouts : le financement du capital est nettement plus facile chez nous et notre réservoir de compétences est élevé. La pression des normes est elle-même susceptible d'être un avantage dans la mesure où elle nous prépare à l'économie mondiale de demain.

Sur le plan mental, ce n'est pas facile non plus. Il faut bien réaliser que, contrairement aux Mauriciens par exemple qui sont habitués depuis longtemps à travailler avec l'extérieur, nous sommes traditionnellement tournés sur nous-mêmes. À cet égard, il serait certainement pertinent de prévoir que tous les jeunes sortent de l'île au moins une fois au cours de leur scolarité. C'est loin d'être le cas aujourd'hui.

## Les points d'appui du développement futur

Dans le cadre de la préparation du Plan de développement durable, nous avons identifié sept pôles de compétitivité sur lesquels s'appuyer pour nous développer :

- les TIC (Technologie de l'information et de la communication) ; quoi qu'en disent les Mauriciens, qui prétendent être la référence dans la zone, nous sommes encore significativement plus performants ;
- la pêche ; nous exportons déjà vers le Japon ou les États-Unis des productions très spécialisées de langouste ou de légine (un poisson des mers du sud) ; il y a certainement beaucoup d'autres choses à faire ;
- les services à la personne ; les Réunionnais sont en effet reconnus pour posséder une empathie valorisable dans les services à la personne ; nous pourrions devenir un réservoir pour la métropole ;
- le tourisme ; il est déjà l'un des plus gros secteurs de l'économie réunionnaise, mais peut encore être développé ;
- l'environnement et les énergies renouvelables ; nous disposons d'un bon potentiel ; sur les énergies solaires, nous exportons déjà vers l'Australie et les États-Unis ;
- la formation et l'ingénierie ; nous possédons incontestablement le plus fort système de formation de notre zone géographique ; nous pourrions vendre des prestations ;
- l'agronutrition en milieu tropical ; nous disposons d'une forte compétence dans le domaine des productions alimentaires tropicales, ainsi qu'une bonne connaissance des marchés à populations variées (musulmane, bouddhiste, etc.) ayant des exigences spécifiques ; la nutrition-santé, domaine de pointe de l'industrie agroalimentaire, est aussi une piste à suivre ; 65 % des principes actifs qu'elle utilise sont disponibles dans l'océan Indien.

### *Une stratégie de niche*

D'une manière générale, le mode de développement à choisir est celui de la recherche de niche plutôt que de volume. En effet, pour se développer, une entreprise doit d'abord être forte sur son marché intérieur. Or notre marché local est petit. Il n'est pas possible d'y amortir des gros volumes.

### *Représenter l'Europe dans l'océan Indien*

Le caractère de représentant de l'Europe au milieu de l'océan Indien mérite d'être capitalisé. Beaucoup de grands pays de l'océan Indien, comme l'Inde ou l'Australie, ont besoin d'entretenir des liens avec l'Europe, de comprendre comme les choses y marchent. Ils pourraient le faire facilement avec la Réunion

### *Organiser l'utilité sociale*

Pour mettre l'île complètement en état de marche, il faudrait aussi régler le problème institutionnel de répartition des compétences cité plus haut, faire preuve de courage dans les choix issus de la réduction des enveloppes financières venant de Paris et de Bruxelles, et surtout organiser l'utilité sociale.

Aujourd'hui, les emplois aidés sont perçus comme des moyens de parquer les gens, et c'est un peu la réalité. Ils ne sont donc créateurs d'aucun dynamisme personnel et d'aucune efficacité économique. Il faudrait savoir orienter ces emplois vers des activités liées aux pôles de compétitivité. Par exemple, le tourisme pourrait être favorisé si les plages ou les chemins étaient mieux nettoyés. Un tel travail participerait vraiment au succès de la Réunion. Les gens se sentiraient utiles.

## Un projet, un avenir

Aujourd'hui, la France entière voit la Réunion à travers le prisme du virus du chikungunya. Auparavant, elle la voyait à travers celui du volcan. La Réunion est bien autre chose ! Pour

ma part, elle m'a offert des opportunités qui m'ont rendu très heureux. J'ai montré en quoi l'île avance vers une double transition démographique et économique. Cette transition va-t-elle se conclure par une progression du bien-être économique et social ou par une régression ? La Réunion a incontestablement les moyens de s'en sortir par le haut. L'un des orateurs récents de l'École de Paris, Jean-Pierre Dupont, a dit qu'il n'y avait pas de territoire sans avenir, mais seulement des territoires sans projet. C'est bien mon avis. Nous travaillons à mettre en place le projet.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Quelle a été la résonance de la polémique sur les bienfaits de la colonisation ?*

**Guy Dupont :** Nulle ! ça n'a intéressé que très peu de monde. C'est un bon exemple de l'absence de tension politique profonde. À la Réunion, la colonisation est un sujet de recherche mais pas de débat.

**Int. :** *Sur le plan administratif, vous n'avez pas évoqué la communauté d'agglomération, structure qui monte actuellement en métropole. Qu'en est-il ?*

**G. D. :** Cette nouvelle force administrative existe, mais elle n'a pas encore trouvé ses marques. Par exemple, les communautés d'agglomérations sont censées avoir la responsabilité de la gestion du foncier économique, mais n'arrivent pas à en maîtriser les éléments si bien que l'agence de développement a quatorze projets en attente et qu'on ne sait pas où l'installer physiquement ! Il est probable que les choses évolueront comme elles l'ont fait entre le département et la région, c'est-à-dire par la mise en place de partages clandestins. Au passage, précisons que le terme clandestin ne revêt qu'une réalité juridique, et n'évoque pas du tout de petites affaires troubles. Ces partages sont expliqués à la population, et ils sont rigoureux.

## Fiscalité et développement

**Int. :** *Par qui est perçu l'octroi de mer ?*

**G. D. :** L'octroi de mer est perçu par la région, qui en reverse une partie aux communes. Pour ces dernières, cela représente environ 40 % de leurs ressources de fonctionnement. Mais par rapport à la métropole, il faut savoir que la TVA locale est plus faible. En termes de ressources, la somme de la TVA locale et de l'octroi de mer équivaut à peu près au montant d'une TVA métropolitaine.

**Int. :** *À l'époque où je vivais en Nouvelle-Calédonie, le régime fiscal, notamment avec des outils comme l'octroi de mer, conduisait le territoire à être intéressé par les importations, car il touchait plus d'impôts. Ce n'était pas fait pour motiver le développement de productions locales !*

**G. D. :** L'octroi de mer est une taxe sur les importations. Ceci peut conduire à la dérive que vous évoquez, mais je ne crois pas que ce soit le cas aujourd'hui : selon mon expérience, les communes ne poussent pas à la consommation. Mais l'octroi de mer agit aussi comme une barrière à l'entrée. À ce titre, il est susceptible de favoriser la production intérieure s'il est bien manié. La bonne manière, selon moi, consiste à l'utiliser pour protéger le marché intérieur au début. Ensuite, quand les entreprises locales sont suffisamment fortes, il ne faut pas hésiter à l'abaisser voire à le supprimer pour qu'elles soient obligées de jouer le jeu global, seul gage de succès sur le long terme. Or il me semble qu'actuellement, l'octroi de mer est à peu près géré ainsi. De fait, lors de la dernière réunion sur le sujet en 2004, un certain nombre de barrières ont été abaissées.

**Int. :** *Que pensez-vous de l'aide fiscale à l'investissement ? Cet outil est actuellement remis en question au motif qu'il est une niche fiscale.*

**G. D. :** C'est effectivement un sujet à l'ordre du jour. On a failli faire disparaître cette aide alors qu'elle est actuellement l'un des piliers de l'investissement à la Réunion. L'enjeu est donc fort. Je voudrais souligner d'abord son caractère extrêmement efficace pour l'investissement. Pour un chef d'entreprise, cette défiscalisation est l'assurance d'avoir immédiatement entre 30 % à 35 % d'équivalent de subvention pour faire son investissement. En effet, en pratique, à l'instant où l'investissement est décidé, le chef d'entreprise va voir des défiscalisateurs extérieurs à l'entreprise qui lui remettent immédiatement cette somme. Le reste de l'investissement est financé par un prêt dont les annuités sont mises à la charge de l'entreprise. C'est un système très simple, presque idéal pour le chef d'entreprise. De ce point de vue, il mérite d'être maintenu. Si certains, au ministère des Finances ou à l'Assemblée nationale, veulent le supprimer, c'est parce qu'ils l'analysent comme une niche fiscale exagérée. À mon avis, tel n'est pas le cas. À la base de cette remise en cause, il y a probablement une confusion.

Le sujet est, il est vrai, très technique. Je vais essayer de vous faire comprendre simplement d'où vient cette confusion. Imaginons que vous cherchiez un placement pour défiscaliser une partie de vos revenus de l'année. Une possibilité est de vous regrouper avec d'autres dans le cadre d'une SNC (Société en nom collectif), dont l'objectif est de financer des investissements au bénéfice d'entreprises des DOM. L'objet de cette société consiste à financer des investissements pour des entreprises. Imaginons qu'une entreprise ait besoin d'un investissement d'un million d'euros. Ce montant est payé pour environ 30 % à 35 % avec de l'argent mis dans la SNC. Le reste, donc environ 70 % à 75 %, est emprunté auprès de banques et un loyer de l'emprunt est chargé à l'entreprise. Et voici où se situe la niche fiscale. L'aide fiscale signifie que vous pouvez défiscaliser votre part de la somme mise à disposition de l'entreprise. Ainsi, si vous êtes imposé à la tranche maximale, c'est-à-dire 49 %, vous économisez en premier lieu 49 % de votre investissement. C'est effectivement considérable, et c'est ce montant que voient généralement les pourfendeurs de cet outil. Mais, en réalité, ce n'est pas votre bilan final. En effet, il faut retrancher les 30 % à 35 % que vous avez versés comme subvention à l'investissement, et les 5 % à 7 % versés à l'organisme qui porte la SNC. Au bilan, l'économie d'impôt s'élève à 10 %, ce qui n'est pas excessif.

**Int. :** *Quel est l'effet de la sur-rémunération des fonctionnaires ?*

**G. D. :** Le salaire des fonctionnaires est majoré à la Réunion. Historiquement, l'effet a été positif en apportant plus d'argent sur l'île, ce qui a été un moteur pour l'économie. Actuellement, il me semble que cette majoration n'a plus les mêmes raisons d'être. Elle a même des effets négatifs. Ainsi, en tant que directeur de société, je suis régulièrement confronté à des départs de cadres vers la Fonction publique parce qu'ils y sont mieux payés, près de 50 % de plus. Ils me disent : « *Le travail est plus intéressant chez vous, mais il faut que je songe à construire une famille et je ne peux pas refuser un tel surplus d'argent.* » Il faut, à mon avis, supprimer cet avantage, mais il faut le faire lentement, pour ne pas casser la consommation. Il y a quelques années, un bon processus avait été lancé par Raymond Barre, mais il a été arrêté lors d'un changement de gouvernement. C'est dommage. Le problème serait d'ores et déjà résolu.

### **Petites îles**

**Int. :** *Comment vous entendez-vous avec les autres RUP, et pouvez-vous vous comparer ?*

**G. D. :** À Bruxelles, les RUP forment une alliance de petits qui s'entendent bien. Quand nos intérêts sont communs, comme pour l'octroi de mer ou ses équivalents sur les autres îles, nous battons ensemble et nous obtenons à peu près la même chose. Certains de nos intérêts sont semblables, mais pas tous. Notons une grande différence : les autres îles sont beaucoup plus près de l'Europe que nous.

**Int.** (ministère des DOM) : *L'unité des RUP ne doit pas être cherchée d'abord sur le plan économique, mais sur le plan géophysique et climatique. Les RUP ont des caractéristiques très prononcées de petite taille, de difficulté d'accès et de risques climatiques. Ceci entraîne une vulnérabilité qui demande à être gérée spécifiquement.*

**Int. :** *Le taux de chômage est très élevé, même si la situation s'améliore. Celui de l'île Maurice est inférieur à 10 %, et celui des Açores quasi nul. Comment expliquez-vous ces différences ?*

**G. D. :** Il est très difficile de se comparer avec nos voisins sur ce genre de sujet, tellement les systèmes sociaux sont différents. Ainsi, selon nos critères, la plupart des habitants de Madagascar seraient considérés comme au chômage, même quand ils prétendent avoir plusieurs emplois. L'île Maurice possède un chômage faible, mais en forte augmentation. En quelques années, il est passé de 2 % ou 3 % à presque 10 %.

### **Jouer le développement d'entreprises**

**Int. :** *La Réunion évoque surtout le soleil et les catastrophes naturelles. Ce n'est pas une image très propice au développement économique...*

**G. D. :** Nous en sommes conscients. Et il faut dire que l'épidémie actuelle de chikungunya ne nous arrange pas : ce sont plusieurs années de croissance du tourisme qui risquent d'être perdues. Pour contrebalancer cette image, nous avons décidé de mener une politique fondée sur les liens d'affinité avec des régions métropolitaines. Ainsi avec la région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur), région avec laquelle nos liens historiques sont les plus forts, nous avons mis en place un programme pour promouvoir l'île auprès des entreprises. Ce programme, appelé L'attitude Réunion, réunit des Réunionnais habitants en PACA et des gens de PACA qui ont travaillé à la Réunion. Ces gens ont donc à la fois une forte affinité avec notre île et une reconnaissance locale. Ils sont crédibles. Un programme équivalent est en passe de commencer en région parisienne et en région Rhône-Alpes.

**Int. :** *Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur le développement des TIC à la Réunion ?*

**G. D. :** C'est le secteur qui progresse le plus vite. Aujourd'hui, les TIC représentent plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires et environ quatre mille emplois. Nous visons quinze mille emplois dans dix ans. Je connais des entreprises qui ont des filiales en métropole ou en Amérique du Nord. Mais la concurrence est rude. Le problème est de réussir à conserver notre avance régionale. Notre idée est de promouvoir les stratégies de niche et de laisser les productions de base pour Maurice et Madagascar.

**Int :** *Vous avez été un directeur du groupe Bourbon. Pouvez-vous nous dire en quoi cette affaire industrielle est exemplaire des caractéristiques d'une croissance réunionnaise ?*

**G. D. :** Le groupe Bourbon est né en 1948 de la fusion de plusieurs sucriers locaux en difficulté. Il est resté sucrier jusqu'à la fin des années 1980. À cette époque, sous l'impulsion de son nouveau président, un homme jeune et visionnaire, Jacques de Chateaufort, il s'est développé tous azimuts. Il s'est d'abord diversifié dans d'autres activités agroalimentaires, comme les yaourts et les jus de fruit. Il s'est ensuite mis à la distribution et est devenu rapidement le premier distributeur de l'île. Puis il est entré dans le domaine maritime, avec une activité dans les remorqueurs, puis dans le secteur pétrolier et ainsi de suite partout où les opportunités se présentaient. À chaque étape, il a absorbé ses principaux concurrents, puis, l'île étant devenue trop petite, il a continué sa croissance à l'extérieur. Il a assez vite étendu ses activités sucrières au Viêt-Nam par exemple. De ce point de vue, sa croissance est représentative des entreprises issues d'un petit territoire. Elle a simplement été exceptionnellement rapide et forte. Aujourd'hui, le groupe a fortement changé d'allure car l'introduction en Bourse l'a obligé à se concentrer sur un seul métier. Il s'est donc spécialisé sur les activités maritimes.

**Int. :** *Avez-vous trouvé les cadres au dehors de la Réunion ou sur son territoire ?*

**G. D. :** Avec le recul, je peux affirmer en tant qu'entrepreneur que le seul vrai problème des entreprises qui bougent, c'est de trouver les hommes ; le financement et le marché, c'est relativement facile. Pour répondre à la question, une très grande majorité de cadres est issue de la Réunion. Ainsi quand nous sommes allés au Viêt-Nam, ce sont des cadres de la Réunion qui ont majoritairement géré l'affaire. À cet égard, je veux souligner que la culture réunionnaise sait reconnaître le travail. On donne facilement des responsabilités aux gens qui travaillent. Ce n'est pas commun à tous les RUP ou la métropole. Les gens sont considérés pour ce qu'ils font, indépendamment de leurs origines ethniques ou de toute autre considération. À titre personnel, j'ai beaucoup bénéficié de cet état d'esprit et j'espère donner à ceux qui travaillent avec moi le même genre de reconnaissance.

**Int. :** *À qui appartient le groupe Bourbon ?*

**G. D. :** Avant d'entrer en Bourse, il était possédé par environ quatre mille actionnaires majoritairement réunionnais, avec une part d'environ 30 % pour la famille de Chateauxvieux, vieille famille réunionnaise. C'est vraiment un groupe de l'île. Depuis 1998, l'actionnariat s'est considérablement diversifié.

**Int. :** *Il paraît que la Bourse n'aime pas beaucoup les entreprises exotiques...*

**G. D. :** Non, et aux deux sens du mot exotique ! Quand l'entreprise est éloignée géographiquement, la plupart des analystes financiers lui appliquent automatiquement une forte décote. Et quand l'entreprise est trop diversifiée et insaisissable, ils font de même. Il a fallu choisir entre rester en Bourse et jouer son jeu, ou en sortir. Nous avons choisi d'y rester. C'est pourquoi le groupe s'est spécialisé.

**Int. :** *Avez-vous des exemples de stratégies de niches ?*

**G. D. :** Si nous avons continué à faire en masse du sucre brut, nous aurions été dépassés par la concurrence sur les coûts et aurions disparu. En 1991-1992, nous nous sommes donc lancés dans les niches constituées par les sucres spéciaux, c'est-à-dire des sucres qui répondent à des besoins pointus de l'industrie agroalimentaire (des sucres de telle couleur, de tel diamètre ou de telle caractéristique microbiologique). Ce marché représente maintenant les 5/6 de notre production. Comme les Mauriciens et les Brésiliens commencent à savoir faire ces produits, nous allons devoir trouver de nouvelles niches encore plus techniques. C'est le jeu, et nous sommes armés pour le jouer.

Présentation de l'orateur :

Guy Dupont : industriel, il a eu deux carrières successives, tout d'abord dans le secteur public, puis dans le secteur privé ; il s'implique lourdement dans le développement économique de son île et des DOM (départements d'outre-mer) en général ; président de sociétés industrielles ; président de l'Agence de développement de la Réunion ; président de la Fédération des entreprises d'outre-mer.

Diffusion mai 2006