

2

UNE SOCIÉTÉ SUCRIÈRE, SON USINE ET SES PLANTATIONS

2.1. Les Etablissements Léonus Benard, de la  
belle époque aux années difficiles

2.1.1. HISTOIRE D'UN HOMME ET D'UNE FAMILLE

De la Ravine des Avirons à la Rivière d'Abord, il est rare qu'un planteur demeure indifférent à l'évocation du nom de Léonus Bénard. L'histoire de cet homme et de sa fortune a si fortement marqué la région qu'elle éclaire de manière non négligeable la compréhension de la société locale, tant passée que présente. Ce demi-siècle de règne d'un "seigneur du sucre" n'est cependant pas exempt d'énigmes ...

Mythes et réalités.

Une première constatation s'impose rapidement à l'observateur : l'extrême difficulté à reconstituer une vérité historique tant soit peu cohérente. Les intérêts et les passions sont encore trop vivants pour faire oeuvre d'historien et les faits sont trop lointains pour se comporter en journaliste. Tantôt l'interlocuteur parle avec déférence de "Monsieur Léonus" pour l'élever au rang des bienfaiteurs de la région, tantôt il le rejette dans l'enfer des "usiniers" profiteurs des petits. Et très souvent les deux sentiments contraires sont exprimés par la même personne.

Mais finalement il importe moins de reconstituer l'histoire avec exactitude que d'appréhender, à travers ces opinions, le climat social du passé et les rapports qu'entretenaient les différents acteurs de cette société. Par ailleurs, ces témoignages sur une époque antérieure renvoient à la situation actuelle : la formation et la déformation des souvenirs est un excellent révélateur de la réalité présente.

Rien n'est tranché, rien n'est clair dans les rapports sociaux entre les différents groupes en présence au début de ce siècle ... au moins à nos yeux occidentaux d'aujourd'hui. Léonus Bénard concilie son appartenance au parti radical-socialiste avec sa situation de seigneur terrien et ses relations avec le clergé local. Il distribue des terres à certains de ses colons et récupère par ailleurs des propriétés par des moyens qui ne sont pas toujours très clairs. Les pistes sont brouillées et la logique du système nous échappe. Elle existe cependant si l'on replace ce monde des affaires et ce monde de la politique dans leur milieu "naturel" : la société créole. Là, les distinctions brutales n'ont plus cours et

"... riches et pauvres ont tous cette affabilité créole qui arrondit les angles et qui rend ici tout le monde sympathique ; quelques exaltés à part, la masse est docile et bienveillante pour celui qu'elle appelle presque affectueusement "Patron".

"Il ne fait pas de doute que cette mentalité est une suite de l'esclavage. Ce n'est pas que le grand créole soit un tyran ; il est bon par nature, il a une estime innée pour la vieille négresse qui l'a élevé ; il a envers les inférieurs cette espèce de condescendance à la fois affectueuse et un peu dédaigneuse que l'élite se doit d'avoir pour les faibles et qu'on appelle, excellemment, paternalisme. (1)

Ce court tableau n'explique pas l'infrastructure sous-jacente qui permet - ou produit - la mentalité en question, mais il rend parfaitement compte du climat des relations sociales. Economiquement, cette société du début du siècle était marquée par la division entre exploités et exploités, sans doute plus fortement qu'aujourd'hui. Mais le style des rapports quotidiens entre le "patron" et ses colons ou ouvriers estompait les oppositions, les canalisait ou les orientait sur d'autres pistes. Dans cette société relativement fermée - comme en témoigne encore la configuration actuelle des "habita-

---

(1) Defos du Rau, op. citée, p.483

tions" - où l'instruction et l'information sont des denrées rares, l'image du patron, "père" de ses ouvriers et de ses colons, se développe tout naturellement pourvu que l'on sache l'entretenir. Et Léonus Bénard le savait : sa carrière politique le prouve abondamment.

Ainsi s'est installé progressivement le mythe, très significatif de l'atmosphère passée comme des nostalgies présentes. Pour les uns, Léonus Bénard, issu d'une famille pauvre, a commencé tout gamin en vendant des "pistaches" dans les rues ... Pour les autres, il était simple commis chez un oncle boutiquier ... Un roman se bâtit et chacun veut y ajouter un chapitre. Tout se passe comme si, au fur et à mesure qu'il s'éloignait de ses compatriotes par sa carrière et sa fortune, on cherchât à le retenir : "il était si proche de nous par ses origines! "

L'ascension de Léonus Bénard cependant ne s'écrit pas avec une majuscule et l'histoire reprend ses droits pour éclairer le contexte économique de son époque.

#### Une conjoncture économique favorable

Dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, une crise économique secoue fortement la Réunion. Les cours des produits locaux baissent et le mouvement commercial va décliner. De 37 francs les 100 kilogs en 1902, le sucre passe à 25 francs l'année suivante. A cela s'ajoutent les deux importants cyclones de 1904 et 1905 qui dévastent les plantations. Mais c'est peut-être le climat humain qui est le plus touché, si l'on en croit cette appréciation du Gouverneur Général Augagneur:

" L'état matériel de la Réunion est précaire, sont état moral, responsable en partie de l'état matériel est plus lamentable encore. En réalité, ce pays meurt de la politique créole. Habitué à vivre de la politique, le créole n'a plus travaillé" (1).

Cette période sonne le glas d'un certain nombre de cadres anciens. C'est la fin des grandes féodalités terriennes et entre 1915 et 1925 les propriétés se démantèlent. En 1919, Kerveguen liquidera les siennes. C'est la fin d'une époque, mais c'est en même temps le début d'une ère nouvelle, bénéfique pour ceux qui sauront saisir la chance ... et au besoin la provoquer. Léonus Bénard est du nombre. Le nouveau départ économique est donné par la première guerre mondiale : les cours augmentent et particulièrement celui du sucre. A ces temps nouveaux il faut des structures nouvelles : le grand seigneur cède la place au capitaliste besogneux, doué pour les affaires et la politique. Le règne des Sociétés anonymes commence.

Léonus Bénard quant à lui semble avoir joué sur les deux tableaux avec un égal succès. Pour regrouper les domaines de Pierrefonds, du du Gol et de Casernes, il usera des méthodes capitalistes et des différentes possibilités de la législation en la matière. Mais en même temps il se présentera comme un des derniers seigneurs d'un grand domaine familial, avec la "morale" que cela comporte.

#### Naissance d'un seigneur capitaliste

Quoiqu'en dise la légende, Léonus n'est pas né dans la misère et son père, Jules-Elysée Bénard pourra lui faire faire des études. Le journal de la Paroisse de Notre-Dame du Rosaire à La Rivière-Saint-

---

(1) Augagneur, Gouverneur Général de Madagascar - Rapport au Ministère des Colonies. 1906(cité par Defos du Rau, op. citée, p.175).

Louis (1) nous rapporte entre autres qu'Elysée Bénéard cède à la cure un de ses terrains pour la somme de 418 francs, vers 1882, l'année de la naissance de Léonus. C'est donc dans un milieu de propriétaires aisés que le futur Maire de Saint-Louis évolue.

La grande affaire qui va décider de sa fortune intervient vers 1910. A cette époque, touchée par la crise, l'usine de Pierrefonds ne fonctionne plus. Les planteurs doivent donc apporter leurs cannes soit à Casernes, soit au Gol, ce qui pose évidemment des problèmes de transport assez cruciaux. Dans la conjoncture économique du moment, les prix des domaines ne sont pas prohibitifs. Le fruit est mûr ... il suffit de le cueillir. Léonus Bénéard fait campagne auprès des planteurs de la région pour les convaincre de la nécessité de remettre l'usine en état, dans leur propre intérêt. L'idée est de réunir des capitaux suffisants en faisant participer chaque planteur dans le cadre d'une Société anonyme par actions. Toutes les conditions favorables étant réunies, Léonus Bénéard se charge de persuader les intéressés et d'affirmer son autorité auprès d'eux. Il y parvient et c'est sans doute dans un climat de fermeté que chacun "souscrit" auprès de l'homme qui va remettre l'usine en marche. Les souvenirs sont encore vivants à ce sujet et significatifs d'un état d'esprit :

" Je me souviens qu'au moment où on a commencé à brasser à Pierrefonds, mon père avait une cotisation de 200 francs. Léonus était un garçon du côté de la Rivière. Ses oncles ont voulu le lancer puisqu'il était allé à l'école. Alors Léonus est allé voir les planteurs pour leur demander d'être actionnaires à Pierrefonds. 200 francs, à cette époque, c'était un sacrifice. Mais c'était pour lancer l'usine, c'était comme

---

(1) Sorte de "journal de bord" de la paroisse essentiellement tenu par le R.P. Delaporte. Comporte des données sur l'histoire religieuse locale et des notes et impressions au jour le jour sur les événements marquants de la Paroisse.

un coup de main. Je ne crois pas que c'était remboursé ... On a pris les noms, mais il n'était pas question de rembourser, c'était une affaire entre créoles pour relancer l'usine. On avait entendu parler de Monsieur Léonus, il était entreprenant, alors c'était comme une souscription" (M. J.R. planteur - Etang-Salé).

En ces temps difficiles, Léonus Bénard apparaît comme le sauveur, le "père" pourvu d'autorité qui va guider ses enfants. A ce titre, il va gérer et faire fructifier les "souscriptions" dont la seule rémunération sera sans doute, pour les planteurs, de voir l'usine absorber leurs cannes. Il n'est pas rare de rencontrer aujourd'hui encore des familles qui ont dans leurs archives des "papiers" qu'on leur avait remis en contrepartie de leur participation.

En dépit de cette apparente structure coopérative, c'est une solide société de type capitaliste qui achètera l'usine de Pierrefonds à M. DESHAYES, semble-t-il. En dehors de Léonus Bénard, les gros actionnaires sont au nombre de trois : son père, Jules Bénard, Alfred Aubry et Fernand Inard. Ce dernier fait partie de la famille puisque Léonus a épousé sa fille, conciliant ainsi les sentiments et les affaires.

+ + +

Entre cet état de choses et la phase suivante où Léonus Bénard se retrouve seul à la tête de l'affaire, se place une période assez mouvementée et peu claire. Toujours est-il que pendant ces quelques années, "Monsieur Léonus" va faire preuve d'un sens des affaires très développé (1). Il semble que les problèmes se régleront selon un

---

(1) Témoin cette appréciation: "... Vous interrogez les uns et les autres; des chefs de l'économie vous répondent: "M. Léonus Bénard a eu un cran formidable : alors qu'autrefois les gens consacraient trop prudemment une somme équivalent au dixième, mettons au sixième, de la valeur d'une propriété ou de l'usine à faire des avances de fonds ..//..

schéma en quatre points, qui n'est sans doute qu'une simplification sommaire d'une réalité plus complexe :

- Vers 1912, on met l'usine en adjudication, sous le prétexte que l'affaire ne marche pas. On retrouve comme acheteurs des noms connus: Jules Bénard, Alfred Aubry, Fernand Inard, Emile et Jules Caro. Par ce biais, se trouve réglé le problème des souscripteurs volontaires...

- Par son mariage, Léonus reçoit en dot - ou en héritage à la mort de son beau-père - la part de Fernand Inard.

- Au fil des années, Léonus, gérant de l'usine, rachètera différentes parts détenues par des étrangers à la famille.

- Enfin et surtout, il se verra confier les parts de son père à la mort de celui-ci : il est en effet le mieux placé pour faire fructifier l'héritage commun. Les accords passés avec ses frères et soeurs seront-ils transgressés ? Toujours est-il qu'un procès opposera plus tard les deux parties : mais à ce moment-là, Léonus sera sénateur et aura un ami député ...

Cette "petite" histoire n'offre qu'un intérêt limité en elle-même. Mais elle éclaire cependant le contexte familial et social qui est sa toile de fond. D'une part, une société de planteurs que deux siècles de servitude ont rendu malléables et enfantins face au "maître qui sait ce qu'il faut faire". D'autre part, une grande famille qui est à la fois force et faiblesse du système économique qu'elle engendre ; elle en est la force par une réunion possible d'intérêts complémentaires ; elle en est la faiblesse par les partages nécessai-

---

../.. nouveaux pour rafraîchir, améliorer l'outillage, il a carrément risqué l'égal des trois quarts, parfois 100 %, à revaloriser l'établissement ... Tout le monde criait au casse-cou, il a osé et réussi !". L'Encyclopédie maritime et coloniale : Madagascar et Réunion - sous la direction de M. de Coppet - Paris - 1947 - Tome II (p.331).



res et la confusion des problèmes. Léonus Bénard surmontera la contradiction le temps d'une génération, mais ses héritiers la retrouveront intacte à sa mort.

+ + +

Après cet épisode décisif, la voie royale s'ouvre devant le nouveau maître de Pierrefonds. D'abord, ce sera l'achat de l'usine du Gol et de propriétés y attenantes qui font partie de la fortune Kerveguen. Lorsque les immenses domaines de ce grand seigneur du sucre sont offerts aux acquéreurs, Léonus Bénard est le premier et le plus sérieux des preneurs. Les habitations de Bellevue, des Cocos, du Ouaki, etc... viennent grossir son patrimoine et font de lui une manière de successeur de "Monsieur de Kerveguen", ex-proprétaire de la plupart des terres cultivées du Sud de l'Ile (1). L'affaire a été historiquement plus complexe, mais le dénouement reste pour nous l'essentiel. Le Gol a en effet été acheté vers 1920 par une Société Franco-Mauricienne - liée sans doute à un mouvement existant en faveur du rattachement de Maurice à la France, soutenu par le Gouvernement métropolitain - qui n'a eu qu'une brève existence. Lorsque ce mouvement politique se révèle peu réaliste, L. Bénard rachète le Gol à la Société.

Par la suite, Casernes sera contrôlée par L. Bénard qui s'est assuré la majorité des actions de cette usine, également ex-proprété

---

(1) "On peut ... dire qu'entre 150 et 800 mètres, tout le versant entre le Gol et Basse-Vallée a été, dans l'ensemble, sous la coupe des Kerveguen entre 1840 et 1919. L'ensemble des domaines devait atteindre 30.000 Ha au moment de son apogée, c'est-à-dire 12% de la superficie totale de l'Ile.

Il s'agissait donc de très grands seigneurs. L'emprise sur la Réunion était autant financière, bancaire et politique qu'agricole et industrielle. Kerveguen présidait le Conseil Général et battait presque monnaie ...

On conçoit aisément qu'en face de féodaux de cette taille, beaucoup de petits planteurs ruinés aient tourné les yeux vers les Hauts". (Defos du Rau, op. citée p.195-96).

de Kerveguen. Et enfin, progressivement, il agrandira le domaine, selon la loi universelle du plus riche qui devient le banquier des plus pauvres et récupère souvent ses créances sous forme de terres hypothéquées. Parfois mesquines, parfois passionnantes, ces péripéties financières méritent d'être situées dans l'atmosphère de l'époque qui consacre le mariage du sucre et de la politique sur la toile de fond du paternalisme des plantations.

### Sucre, paternalisme et politique

Cette trilogie apparemment disparate n'est au fond que la traduction locale de l'expression consacrée : "économique, social et politique". Mais ces termes sont peu évocateurs de l'époque, si bien que nous aurons recours à un journaliste qui écrit en 1918 pour proposer un tableau de la situation :

" Les hasards d'une promenade m'ont conduit il y a quelques semaines sur le vaste domaine de Pierrefonds, administré par un jeune agriculteur de mérite, Monsieur Léonus Bénard.

J'avais visité autrefois cette propriété au moment où les premiers efforts étaient tentés pour la remise en valeur du sol longtemps abandonné à la végétation sauvage. J'ai eu l'agréable surprise de constater qu'un gros effort avait été réalisé sur ce domaine tant au point de vue agricole qu'au point de vue industriel.

Pierrefonds est entièrement cultivé par des colons partiaires que Monsieur Bénard guide dans la voie du progrès sans heurt mais aussi sans faiblesse ...

Il lui a fallu beaucoup de patience et de persévérance pour inculquer aux colons ces idées de progrès mais il finit par obtenir le résultat cherché et actuellement tout marche à souhait.

Le résultat de cette intelligente direction ne s'est pas fait attendre, la production des cannes a passé de 2.000 tonnes en 1910 à plus de 6.000 en 1917.

Comme on le voit, l'effort réalisé en peu d'années a été considérable, et il faut en attribuer le mérite au jeune administrateur qui a su par une administration sage et éclairée relever de ses mains cette propriété longtemps abandonnée.

Ce qu'il faut retenir, c'est que Pierrefonds donne actuellement à plus de 150 colons participants qui pour la plupart pères de famille, possèdent entre leurs terrains de cultures des animaux producteurs de fumiers, des jardins potagers, des basse-cours d'élevage, sur lesquels les propriétaires ne prélèvent aucune part.

Comme on le voit, c'est le bien-être pour ces travailleurs auxquels M. Bénard fait chaque année des avances assez élevées, puisqu'elles se chiffrent à plus de quarante mille francs remboursables sur les récoltes.

Les cultures secondaires n'ont pas été négligées à Pierrefonds. Le maïs dont la production était nulle en 1910 a donné en 1917 plus de 50 tonnes et produira autant cette année. Les légumineuses, si précieuses pour la nourriture du bétail ont fourni d'abondantes récoltes.

Si des champs on passe à l'usine, on constate que les résultats sont plus beaux encore. L'usine malgré le voisinage de sa grande rivale, a manipulé pendant la campagne dernière plus de 40.000 tonnes de cannes, appartenant à de nombreux planteurs venus de tous les points de la région. Bientôt une Féculerie située pas très loin de Pierrefonds ouvrira ses portes aux nombreux planteurs de manioc qui trouveront là un débouché nouveau aux produits de leurs sols.

Pierrefonds nous laisse une très heureuse impression d'ordre et de travail dont tout le mérite revient au jeune et distingué administrateur qui a assuré la lourde charge de cette entreprise". (1)

Toute la "philosophie" paternaliste est contenue dans ce compte-rendu dont le caractère apologétique montre bien que l'acteur central ne saurait être que le propriétaire-chef d'entreprise. Celui-ci est

---

(1) Léon Châtel, in Journal de la Réunion - St. Denis 30 mai 1918  
(Archives Départementales).

manifestement investi d'une mission sacrée qui concerne aussi bien la plantation ... que les planteurs. La contradiction est surmontée par un acte de foi - unilatéral - dans une sorte d'harmonie préétablie : la réussite économique signifie ipso facto le bien-être des employés, et le bien-être des employés ne se conçoit qu'avec le succès de l'entreprise. Une morale pratique fort simple s'impose au maître pour remplir sa "mission" : il doit "inculquer le progrès" à des travailleurs qui sont comme des enfants irresponsables ne connaissant pas le chemin de leur intérêt et de leur bonheur. Il prend donc sur lui cette responsabilité de les guider dans la presque totalité de leurs actes, avec bonté, justice et autorité - toutes choses que lui seul bien sûr peut définir. Toute relation de supérieur à inférieur est strictement personnalisée ou "paternalisée" parce que le système économique-moral l'exige. Et sur ce système s'appuient les deux mots d'ordre essentiels : travail et obéissance (1). Dans cette perspective, nous ne pouvons que souscrire à la mise au point très précise faite par Eric R. Wolf sur les fonctions de ces relations de type personnel :

" It is often said that the old-style plantation is or was characterized by a predominance of personal face-to-face relationships, as opposed to the impersonal relationships which predominate on the new style plantation. If we inquire more closely however, it becomes clear that these personal relationships are not the same kind of personal relationships which occur in tribal or peasant communities with which anthropologists are most familiar. They differ from kin and other face-to-face relationships in that they retain the form of personal relationships, but serve different functions. When a plantation owner returns to the

---

(1) Cette idée, ne l'oublions pas, a cours dans le cadre d'une "philosophie de la colonisation" et le temps est encore proche où l'on pouvait lire : "... Parmi les devoirs de l'usinier ne s'inscrit pas seulement celui de la production mais celui de la Direction paternelle qui implique l'initiative et l'enseignement".  
L'Encyclopédie coloniale ... op. citée p.334.

plantation at Christmas to give presents to the children of his workers, or when he lends money to a worker whose wife stands in need of expert medical care, or when in the past he supervised the flogging of a recalcitrant peon at the plantation whipping post, he is using the form of personal relationships, while carrying out functions which maintain the plantation as a system of labor organization". (1)

De toutes manières, il serait irréaliste et grave de ne pas prendre au sérieux cette conception du monde au niveau des instruments d'analyse utilisés, car elle fournit le fil d'Ariane qui permet de comprendre les réactions des groupes sociaux en présence. C'est à partir de ces principes que chacun se situe, que maîtres et subordonnés discutent et agissent : au cours de cette période qui va jusqu'à la seconde guerre mondiale, la majorité de la société accepte ces règles du jeu - sans qu'existe une véritable alternative. Il n'y a pas de revendication pour un changement radical ; on lutte - respectueusement - sans remettre en question l'organisation de la société. C'est à partir du moment où le paternalisme ne sera plus l'apanage que d'une minorité d'acteurs, ou de micro-sociétés, que les instruments d'analyse devront changer pour rendre compte de mutations profondes.

+ + +

Conséquence immédiate de ce type de relations, parmi les planteurs, Léonus Bénard ne laissera, et ne laisse encore, personne indifférent. Certains garderont des inimitiés farouches, mais très secrètes, tandis que la plupart évoqueront avec une nuance d'admiration ou de respect - à moins qu'il ne s'agisse de crainte ou de gratitude - la réussite de cet homme. Ce dernier critère témoigne admirablement

---

(1) Eric R. Wolf : "Specific aspects of plantation systems in the New World: community sub-cultures and social classes", in Plantation Systems of the New World, Washington, Pan American Union 1959 p.138.

des "valeurs" que privilégiait une société et dont a hérité une petite-bourgeoisie créole d'aujourd'hui.

La réussite financière s'accompagne en effet du prestige social et de la réussite politique. Chef d'entreprise, Léonus Bénard est aussi père de famille modèle avec sept enfants ; aussi l'affaire est-elle bâtie sur ce modèle et restera strictement familiale, avec par exemple une distribution symbolique de parts aux enfants. Mais cette "famille" dépasse le cadre de la maison du maître et s'impose en tant que système de relations. L. Bénard distribue des morceaux de terres à de "bons serviteurs" ou à des planteurs modèles et s'attache leur reconnaissance filiale. Les oeuvres sociales ou charitables forment une rubrique importante dans la comptabilité de la Société, sinon par le montant distribué, du moins par le nombre de personnes ou d'associations touchées. Ces habitudes persistent d'ailleurs et une quarantaine de dons réguliers existent encore en 1955. Sans compter les aides et les présents occasionnels et le chapitre étonnant des pensions accordées par L. Bénard et qui persistent à ce jour : 52 personnes bénéficient encore de ces libéralités dont le montant varie de 150 à 6.000 francs CFA par mois ... Ces quelques exemples illustrent la politique de relations publiques au niveau de la société locale : on y détecte sans peine la volonté de s'attacher une clientèle, en créant une population d'"obligés", qui devaient sans doute être intelligemment choisis. Dans le même temps, rien n'est laissé au hasard en ce qui concerne les relations entre l'usine et l'extérieur ; devant avoir recours à des cadres métropolitains, L. Bénard "les obligeait à participer aux fêtes patronales et autres manifestations locales pour qu'ils connaissent les créoles", selon une personnalité de Saint-Louis, qui constatait avec amertume que les temps avaient bien changé...

On comprend que ce comportement, qui témoignait d'un sens aigu des réalités créoles, ait pu lui valoir auprès de ses amis la réputation d'être un des sucriers les plus libéraux de son temps, le premier par exemple à augmenter le prix du sucre, en faisant passer la rémunération de la tonne de canne de 60 Kg de sucre à 61 puis à 62,5. Mais cette politique sociale ne s'explique vraiment que par la politique tout court. Dans l'entreprise familiale, il n'y a pas de frontière nette entre les différentes fonctions et L. Bénard assume ou au moins contrôle la direction technique comme la direction économique et commerciale, la partie industrielle comme la partie agricole, tout en exerçant son mandat politique. A dire vrai, sa personnalité et son intérêt le portent vers certains secteurs qu'il privilégie et un informateur fort au courant de son histoire nous affirmera qu'"il n'était pas un industriel, mais un commerçant... un homme d'affaires". Dès lors, on comprend parfaitement l'importance de la politique dans la gestion de l'entreprise qu'un gros planteur de la région nous exprimera de manière abrupte : "Jéonus Bénard faisait la pluie et le beau temps... en ce temps-là, le gouverneur avait peu de choses à dire"...

Tantôt l'entreprise sera au service de la carrière politique, en tant que moyen de pression extraordinaire auprès de l'électorat comme des instances administratives. Le morcellement de certaines terres s'explique partiellement de cette façon : on récompensait un colon loyal et influent en le faisant accéder à la propriété. Tantôt la politique sera un moyen au service des intérêts sucriers, en conformité d'ailleurs avec la philosophie de fait du radical-socialisme au lendemain de la première Guerre Mondiale :

"... dans le parti du Mouvement, le radicalisme demeurait au fond de son cœur farouchement individualiste, obstinément attaché à la propriété privée et au régime social instauré par la Révolution Française : il ne se ralliait à des

formules réformatrices qu'à condition de préserver intégralement les intérêts de sa clientèle de petits propriétaires, de petits commerçants, de petits industriels". (1)

Léonus Bénard n'entre pas dans la carrière politique sans armes. Son beau-père a été conseiller général, introduisant la famille dans les problèmes de la chose publique. D'autre part, sa fortune est solide et sa réputation établie lorsqu'il brigue les suffrages : on ne va pas à la guerre sans munition ! Pour les élections municipales de 1924, le rédacteur du journal de la Paroisse de La Rivière nous apprend que "Pierre Payet, qui a goûté aux honneurs, se porte candidat contre Léonus Bénard qui ne les dédaigne pas". Il constate ensuite que les élections sont "sanglantes", avec "coups de galets et coups de fusils", mais reste prudemment neutre dans son jugement final : "rivalités locales de personnages et de familles". Toujours est-il que Léonus Bénard est Maire de Saint-Louis et il ne cèdera sa place au Dr Augustin Hoareau en 1929 que pour entrer à la Haute Assemblée où il siègera pendant quinze années. La politique sera sa passion et il confiera pratiquement l'affaire à son gendre, Rieul Dupuis, qui la dirigera en administrateur avisé jusqu'à la mort de Léonus Bénard en 1952. Près d'un demi-siècle de sucre et un quart de siècle de politique : ce judicieux et puissant dosage laissait aux héritiers une fortune relativement digne du Comte de Kerveguen, le prestigieux devancier.

#### L'héritage et les héritiers

Président de la Société Paris-Bourbon, Président des Etablissements Bénard et Casernes - pour ne citer que les plus grosses affaires --, le sénateur Léonus Bénard était parvenu à contrôler près

---

(1) Fr. Goguel : La politique des partis sous la 3ème République  
Paris, Seuil, 1958 (p. 211).



du quart de l'industrie réunionnaise et assurait 4,5 % des rentrées de l'Ile. Avec trois usines, plus de 4.000 hectares de terres, des propriétés bâties et des intérêts divers, l'héritage ne manquait pas d'attraits. Malheureusement, il était difficile à partager et ne valait que par les revenus qu'on pouvait en attendre, ce qui impliquait évidemment que l'affaire continuât à prospérer comme par le passé. Or une entreprise familiale, comme toute autre entreprise, réclame une unité de politique et de direction de même qu'une permanence de l'impulsion et des compétences. L'ancien "patron" avait résolu le problème familial en devenant le seul chef incontesté de "son" affaire et avait su s'entourer de collaborateurs efficaces. Mais il léguait sa fortune à sept enfants, aux destins différents, aux intérêts divergents, aux ambitions inégales. Alors l'unité devait disparaître, contribuant à donner à la Société et à ses rapports avec le monde qui l'entoure l'allure nouvelle qu'ils ont pris aujourd'hui.

Il est peu aisé et délicat d'analyser des dissensions familiales, surtout si proches dans le temps. Cependant, ces problèmes débordent largement le domaine de la vie privée et il est nécessaire de disposer d'un certain nombre de points de repères si l'on veut avancer dans la compréhension de la société locale dont la vie est intimement liée à la sucrerie et à ses dépendances. Les avatars d'une entreprise de type familial sont par ailleurs assez prévisibles et l'on pourrait presque intégralement appliquer au cas présent cette présentation générale et universitaire du problème :

" Les conflits familiaux éclatent de toutes sortes de façons, à l'occasion d'un bridge comme lors d'une conférence sur la stratégie de l'entreprise ... En ce qui concerne la succession, ces querelles de famille sont d'autant plus difficiles à apaiser que la propriété de l'entreprise en vient à se diviser en plusieurs groupes minoritaires. Ceci ce produit quand l'affaire d'une seule famille passe aux mains d'une seconde, puis d'une troisième génération.

... La propriété familiale de l'entreprise se disperse de plus en plus au fur et à mesure que les générations se succèdent et que le nombre des "prétendants au trône" s'accroît. Veuves, frères et soeurs survivants, beaux-frères et belles-soeurs, tous viennent présenter une candidature. On a donc, bien souvent, le spectacle de la succession du Chef d'Entreprise décidée par des groupes rivaux soutenant des fils ou des gendres. Il y a de quoi donner des cheveux blancs à tous les participants". (1)

Les occasions de cheveux blancs n'ont pas manqué en effet et à ce titre, plusieurs événements méritent d'être regroupés. Tout d'abord, le fait que Léonus Bénard ait eu sept enfants dont cinq filles signifiait un élargissement de la famille par des mariages qui dispersaient les membres et modifiaient les esprits et les intérêts. Des "étrangers" de la métropole entraient dans la famille, beaucoup résidaient en France. En même temps que les patronymes se diversifiaient, les niveaux d'instruction et les styles de vie s'échelonnaient. Par ailleurs, au moment de la mort de L. Bénard, et plus encore par la suite, les compétences et les goûts pour la gestion de l'affaire sur place se faisaient rares. Mais surtout, chacun craignait qu'une personnalité ne s'imposât à la manière de l'ancien Président Directeur Général. On fit en sorte que ce genre de succession directe ne fût pas possible, ce qui explique l'exceptionnelle mobilité des Présidents et des Directeurs pendant quinze ans. Cette atmosphère ne favorisait pas les grands projets et suscitait plutôt l'attente assez passive - mais fervente - des dividendes. A tous ces faits, il convient d'ajouter un climat familial relativement pesant où la vie privée de chacun des actionnai-

---

(1) C.Roland Christensen : "La Succession dans les Entreprises Familiales", in Forces et Faiblesses des Entreprises Familiales - Lille, C.E.P.I. éd. Pilote 1960 (p.51-53).

res rejaillit immédiatement sur les relations interpersonnelles et finalement sur les décisions d'un Conseil d'administration composé essentiellement des héritiers. Les alliances se nouent et se dénouent, mais au fond, deux parties - il vaudrait mieux dire deux clans - sont en présence : ceux qui ont optés pour la métropole et ceux qui veulent rester créoles. Nous concevons bien que cette distinction abrupte est insatisfaisante et doit être nuancée. Cependant les oppositions trouvent là leur principale cause et leur aliment permanent. Le fait que le siège de la société ait été transféré de Saint-Louis de la Réunion à Paris est suffisamment significatif en lui-même. Lorsque des décisions sont prises à Paris pour être exécutées à Saint-Louis, des problèmes psychologiques se posent et ceux qui ont été mêlés constamment au développement local de l'entreprise ont une impression de trahison. Il est remarquable de constater que l'"expatriation" du siège est ressenti bien au-delà du cercle familial : sans être parfaitement informés de la situation, de nombreux planteurs ou employés du Gol se sentent délaissés et se tournent vers le passé avec nostalgie. Le temps de Pierrefonds est bien révolu, ce temps du "coup de main" et de l'"affaire entre créoles pour relancer l'usine"...

Les dissensions internes amèneront l'entreprise au bord de la catastrophe. Immédiatement après la mort de L. Bénard, son bras droit et gendre R. Dupuis sera écarté de la direction. Alors tout va très mal, les banques retirent leur confiance et ne prêtent plus qu'à très court terme pour finalement exiger l'assainissement de la gestion par des hommes compétents. R. Dupuis et un de ses beaux-frères reviennent à la barre. La mort de R. Dupuis en 1962, ajoutée aux tiraillements et remaniements incessants ont fortement compromis l'avenir. On ne fait évidemment pas de publicité pour ce genre de difficultés surtout dans le climat socio-économique de la Réunion. Il semble

néanmoins qu'il a été question de vendre à un certain moment, l'acquéreur probable pouvant être les toutes puissantes Sucreries de Bourbon. Y a-t-il eu intervention de l'Etat pour renflouer l'affaire ? Toujours est-il que de cette époque date la décision de regrouper les trois usines en une seule sucrerie rénovée au Gol. Strictement familiale à l'origine et au cours de son développement, l'affaire a été profondément bouleversée tant sur le plan technique qu'administratif. En cela, elle ne fait que refléter l'évolution générale du capitalisme d'entreprise, mais avec d'importantes particularités que lui confère le contexte réunionnais. (1)

---

(1) Les évolutions diffèrent selon les entreprises, mais un certain nombre de problèmes fondamentaux demeurent. L'exemple suivant de la firme de Wendel-Sidelor nous semble particulièrement éclairant pour comprendre les problèmes posés aux Etablissements L. Bénard :

" Une grande affaire industrielle qui remonte à deux siècles et demi et qui est toujours dans la même famille : combien de firmes peuvent en dire autant dans le monde entier ? Probablement aucune.

Ce maintien de la continuité familiale est-il un avantage ou un inconvénient ? Le problème est que chaque génération produise un manager capable, et que celui-ci obtienne la confiance de ses co-héritiers. Jusqu'ici, grâce au grand nombre de membres de la famille et à leur bonne entente, de Wendel a rempli cette condition.

... Le fait important est qu'aujourd'hui M. Henri de Wendel ne soit plus que président du conseil de surveillance, c'est-à-dire, suivant la loi de 1967, cantonné dans un rôle financier. Le management, ou la direction effective de l'entreprise, est passée à des hommes étrangers à la famille".

("Face à face avec Henri de Wendel", par Roger Priouret - Revue L'Expansion, Juil/Août 1971, n°43 - pages 131 à 145). C'est nous qui soulignons.

2.1.2. L'administration de l'affaire : évolution récente

Jusqu'à la mort de Léonus Bénard, Conseil d'administration et direction de l'entreprise se ramènent finalement à l'autorité incontestée d'un seul homme. La gestion et son contrôle sont entre les mêmes mains, ce qui assure stabilité et continuité à l'affaire. Mais - comme souvent à la fin d'un règne - la période de "régence" va connaître plusieurs remaniements. Il ne s'agit pas d'entrer dans le détail des changements de majorité ou des coups d'état au sein du Conseil d'administration, mais de retracer brièvement une évolution des différentes sociétés afin de fixer quelques points de repères pour l'analyse qui suivra.

Avant 1962

La situation à cette époque est administrativement simple : une société-mère qui s'est considérablement développée pendant quarante ans et qui possède filiales et participations dans d'autres sociétés. On trouve en effet :

- La puissante S.A. des Etablissements L. Bénard qui regroupe les usines du Gol et de Pierrefonds, la majeure partie des propriétés et autres immeubles de rapport. La société est strictement familiale, les héritiers étant à la fois actionnaires, administrateurs et occupant la Direction Générale.
- La S.A. des Casernes (industrielle et agricole) dans laquelle la précédente est actionnaire à 90 %. Il s'agit donc de l'usine des Casernes et des propriétés attenantes.
- La Société industrielle et commerciale du Piton Saint-Joseph, constituée par une distillerie de rhum, une minoterie et une bascule. Les Etablissements Bénard détiennent 940 des 2400 actions. Progressivement, le rhum sera distillé aux Casernes, rendant la société inutile pour les besoins des usines Bénard.

- La S.A. Paris-Bourbon, dont les actionnaires essentiels sont les héritiers Bénard. Il s'agit d'une affaire d'import-export, en même temps commissionnaire des sucreries pour prospecter les marchés extérieurs. Elle traite également avec la Sucrierie pour l'importation du matériel dont cette dernière a besoin. Par cet intermédiaire important, officiellement "correspondant à Paris" de la S.A. L. Bénard, des participations sont prises dans diverses sociétés hôtelières, industrielles et commerciales. (1)

- Il faut enfin noter que l'habitation de Maison-Rouge est à ce moment propriété personnelle de Mme L. Bénard, sans autre statut particulier.

La réalité est vraisemblablement plus complexe que ce simple répertoire ne le laisse supposer ; dans le monde des affaires, il est souvent de règle que certains détails de portefeuille restent confidentiels. Cette première approche illustre cependant la situation de l'époque, celle qu'a voulue Léonus Bénard : un commandement unique, un seul "P-D.G."

#### La scission de 1962

Au stratège unique succèdent de nombreux lieutenants, qui, pour certains, sont des habitués du monde politique, industriel, commercial, bancaire, immobilier ... En 1962, on multiplie les sociétés par division des tâches, essentiellement pour des raisons fiscales semblables. Les Etablissements L. Bénard éclatent en trois sociétés :

- La S.A. des Sucrieries L. Bénard, au capital de 861.000.000 de francs CFA qui comprend les usines du Gol et de Pierrefonds avec leurs périmètres industriels.

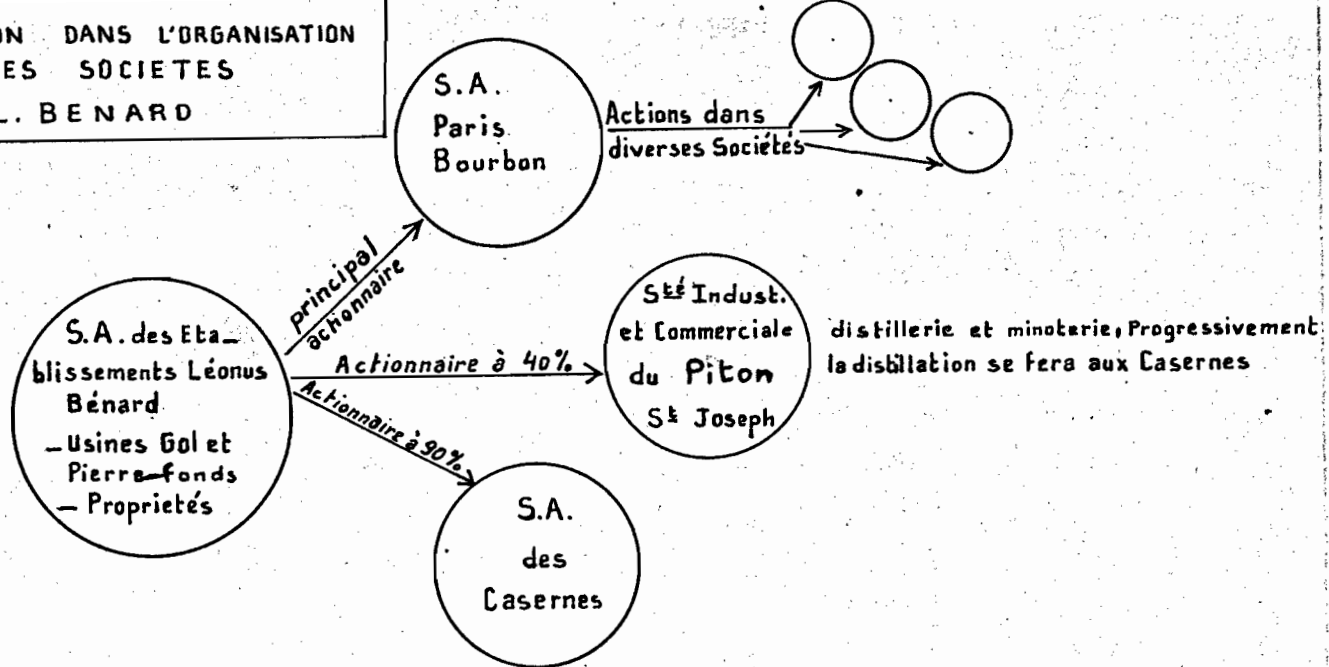
- La Société civile agricole L. Bénard à qui est confiée la gestion des domaines agricoles.

---

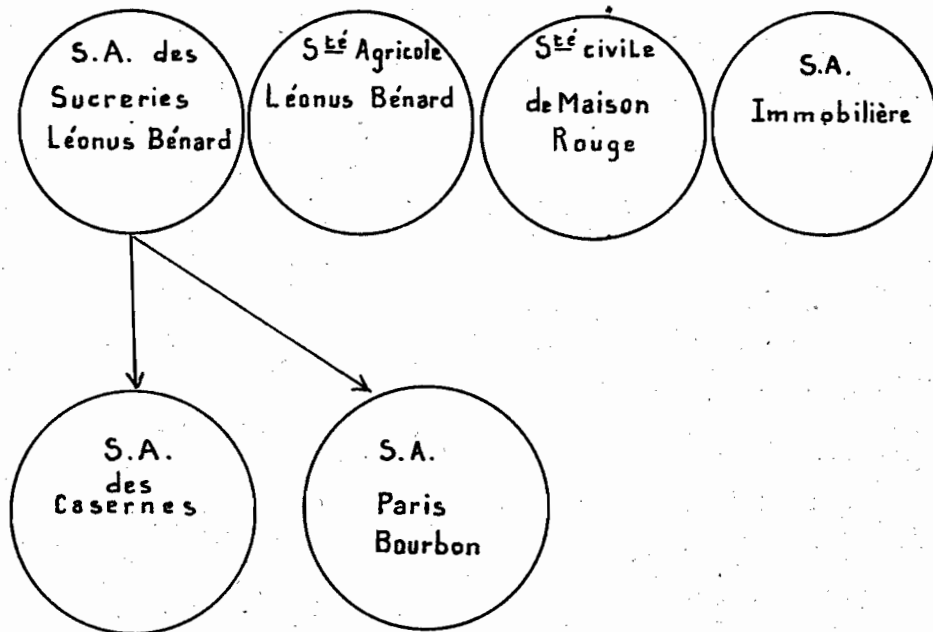
(1) Il s'agit alors d'un "holding".

EVOLUTION DANS L'ORGANISATION  
DES SOCIÉTÉS  
L. BÉNARD

avant 1960



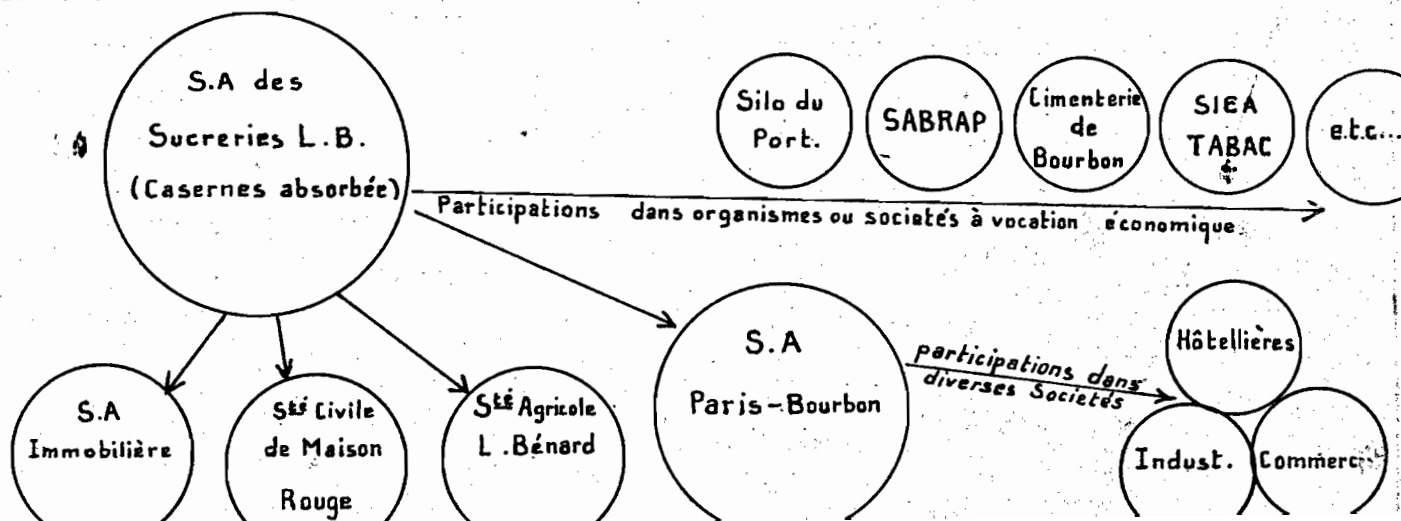
62 : Scission pour des raisons fiscales



ngement de statut :

ctoire et Conseil de Surveillance

70



- La S.A. Immobilière L. Bénard qui a la charge des terrains et immeubles de rapport (à Saint-Louis, Saint-Pierre, Saint-Denis, Cilaos, ...).

La société n'a sans doute pas parfaitement répondu à la tâche qu'on lui confiait, qui tendait à créer un certain nombre de lotissements.

Parallèlement à celles-ci, les autres sociétés, Paris-Bourbon (1) et Casernes, poursuivent leurs activités, tandis que Maison-Rouge se constitue en Société civile agricole, toujours pour des raisons fiscales. Dans cette dernière, la société civile agricole L. Bénard fait un apport symbolique. Au terme de l'opération, six organisations existent dont les actionnaires sont presque uniquement les sept héritiers; les autres participations continuant à exister par l'intermédiaire de diverses formules.

A ce stade du cheminement, une halte devient nécessaire pour se souvenir de la "souscription" qui a permis le démarrage de Pierrefonds. Notons seulement, pour y revenir par la suite, que si les perspectives se sont considérablement élargies, compliquées et diversifiées pour les actionnaires et leurs conseillers, l'horizon du planteur continue à avoir pour limites les balances du Gol, de Pierrefonds ou de Casernes où, comme par le passé, il apporte ses cannes. Les références ne sont plus communes; le "code" à travers lequel on communiquait d'un groupe à l'autre ne peut plus servir.

#### 1968-1970 : Les dernières transformations

Augurant une mutation importante, les sièges sociaux sont transférés en 1967 à Paris, auprès de la S.A. Paris-Bourbon.

---

(1) Sté Paris-Bourbon, S.A. au capital de 450.000 F - P-D.G. M. Léo Bénard - Dir.Commercial : M. Dufoy.



Préparée depuis longtemps déjà, la concentration des trois usines au Gol interviendra en 1970. Dans le même temps, les statuts traditionnels sont abandonnés au profit de la structure de type allemand "Directoire et Conseil de surveillance". Par cette réforme, la société anonyme se dote de deux organes de nature collégiale. Le problème du choix d'un P-D.G. se pose avec moins d'acuité dans ce nouveau système et l'on atteint l'objectif essentiel qui est de distinguer la direction et le contrôle dans la société anonyme. En effet, le conseil de surveillance contrôle l'action d'un directoire qui garde son autonomie dans la gestion courante de l'entreprise. Les risques d'immobilisme semblent moins grands : alors que 5 personnalités se succédaient à la direction générale des sociétés de 1952 à 1965, le même homme est maintenant à la barre depuis 1965. Le Directoire, organe de gestion, peut admettre dans son sein des membres non actionnaires - ce qui est le cas pour les sucreries Bénéard pour le conseil juridique et administratif.

Le dernier acte de la mutation a eu lieu en 1970 avec l'absorption de la S.A. des Casernes par la S.A. des Sucreries L. Bénéard, introduisant ainsi dans l'affaire quelques actions étrangères à la famille (de l'ordre de 5 %).

#### Problèmes actuels

Toutes ces réorganisations ne sont pas sans traduire un certain climat de malaise économique et administratif. La Direction générale des sociétés dispose actuellement de la confiance de la majorité des administrateurs, mais cette majorité est fragile. Des problèmes totalement extérieurs à la politique de l'entreprise peuvent brutalement bouleverser les données de la situation. L'affaire devient extrêmement vulnérable à partir du moment où la structure et la cohésion familiale disparaissent, mais où la famille est toujours le principal acteur ...

La multiplication des sociétés, si elle présente un certain intérêt du point de vue fiscal, constitue un danger pour le fonctionnement cohérent et intégré de l'entreprise dans l'avenir. Le raisonnement, qui nous a été tenu par un homme d'affaire et un technicien connaissant bien les problèmes sucriers, est le suivant :

- Pour assurer un approvisionnement satisfaisant de l'usine, il est indispensable de disposer d'une certaine "marge de sécurité" qui régularise les apports fluctuants des planteurs indépendants.

- Il faut donc maintenir un noyau de propriétés autour de l'usine (dépendant directement d'elle) soit en faire-valoir direct, soit en colonat. Selon son rythme et le volume des apports, l'usine indique ses besoins à ses propres apporteurs de cannes. (1)

- Or le risque que prend la Société L. Bénard est en rapport direct avec la multiplication des organisations juridiquement distinctes. Lors des héritages ou des dotations diverses, ces sociétés peuvent se trouver totalement détachées de l'usine et celle-ci se retrouve seule en face de ses clients.

Le raisonnement est séduisant et vraisemblablement exact si l'on admet que l'organisation de la profession agricole et ses rapports avec l'usine demeureront ce qu'ils sont actuellement. Mais l'argumentation va au-delà de ce seul problème et peint fort bien l'image traditionnelle du sucrier : un technicien en même temps qu'un administrateur, un propriétaire terrien en même temps qu'un industriel. Les difficultés n'ont pas à être résolues puisque l'unicité

---

(1) "Actuellement, les usines n'ont comme moyen de régler leur cadence d'approvisionnement que la coupe des cannes de leurs propres domaines".

F. Ripert : "L'Industrie sucrière à la Réunion" - in Encycl. mens. d'O.M. Janvier 1952, n°17 vol.1 (p.3).

Il semble donc que vingt ans après le problème soit toujours envisagé de la même manière ...

du centre de décision les évite. On appréhende également à travers cette vision des choses un jugement implicite du "grand blanc" envers le petit planteur créole : un enfant qu'il faut constamment guider et sermonner. Mais en aucun cas un partenaire sérieux avec qui l'on pourrait bâtir une quelconque économie contractuelle.

Mais, plus fondamentalement, le problème auquel se trouve confrontée la Société L. Bénard résulte d'une double inadéquation :

- d'une part, entre une ancienne structure familiale qui entend ne pas perdre ses droits et des données techniques, économiques et administratives nouvelles - tantôt voulues, tantôt imposées - qui sont venues bouleverser les anciennes manières de gouverner. Que la faute en incombe à la mésestimation ou à l'incompétence, il ne s'est pas trouvé de successeur capable d'assurer la continuité avec le passé dans le cadre d'une structure familiale. Quant à l'autre voie, celle de l'abandon pur et simple de la direction effective pour ne conserver qu'un rôle financier, elle n'est pas non plus nettement et unanimement choisie par les actionnaires,

- d'autre part, entre un "nouveau monde" technique de l'entreprise et un milieu humain modelé et comme "immobilisé" par des générations de paternalisme. Sur une rive, du matériel, des hommes, des structures, un esprit nouveaux; en face, sur l'autre rive, des habitudes sociales bousculées, désarçonnées par ce remue-ménage. Il faudrait un pont pour que les uns et les autres communiquent, mais personne n'a songé à le construire. Alors, en attendant, de chacune des berges partent des imprécations vers ceux "d'en face", d'autant plus vives et globales que l'on distingue fort mal l'interlocuteur. Cette querelle nous introduit au coeur de la société locale : un monde en train de rompre avec le passé, mais avec une profonde nostalgie et encore peu d'armes pour accepter l'avenir.

2.1.3. Du monde clos à l'univers indéfini

En 1946, un fonctionnaire métropolitain rapportait de la Réunion où il avait effectué une mission ce jugement brutal :

" La classe des grands Blancs ... paraît actuellement avoir sacrifié son rôle directeur et éducatif à ses intérêts d'argent immédiats. Elle a, par exemple, renié et ignoré les compatriotes peu fortunés ... leur préférant l'emploi massif d'une main-d'oeuvre noire, puis asiatique, à vil prix, et ces "petits blancs", quoique offrant des qualités naturelles excellentes ont été dégradés par la misère et l'alcoolisme" (1)

Constatation de la fin d'un règne ... ou d'un refus du trône. Mais en même temps abolition d'un certain ordre social où chacun des acteurs est concerné par la mutation en cours. A travers l'histoire de Léonus Bénard, de sa famille et de sa fortune, on devine les grandes étapes de l'évolution du monde qui les entoure. Au départ, les deux histoires n'en font qu'une. Ouvriers, employés, colons et propriétaires évoluent dans un monde clos rythmé par l'affaire familiale, son usine, ses plantations, son maître. Mais avec l'éclatement de l'unité familiale et les bouleversements juridiques et techniques, le monde organisé s'écroule. Aussi, avant d'entrer dans le détail et le dédale de la société locale actuelle, nous semble-t-il nécessaire de mettre en place un cadre de référence suggéré par l'évolution même des établissements Bénard. Grâce à quelques idées-forces, la compréhension des nostalgies, des conflits, des peurs qui marquent aujourd'hui le climat social pourra devenir plus systématique. Entre l'époque de "Monsieur Léonus" et celle des

---

(1) Massié : Rapport de mission à M. le Ministre de la F.O.M. 1946 (cité par Defos du Rau, page 485).

"usiniers" contemporains, nous retiendrons trois faits : la concentration, une technicité nouvelle, un déplacement du concept d'autorité. Des faits qui entraînent trois découvertes traumatisantes : l'anonymat, la "sectorialisation" de la vie quotidienne, la responsabilité personnelle.

#### La concentration des usines

Voulue pour des raisons financières et techniques, la concentration a signifié d'abord l'abandon de deux usines et la transformation de la troisième. Si bien que personne ne reconnaît plus sa sucrerie. Auparavant, planteurs et ouvriers allaient "à Pierrefonds", "à Casernes" ou "au Gol" : de plus en plus, il est question de l'"usine". Chacun se plaint des nouveaux problèmes de transport qu'il doit résoudre pour apporter la canne ; en fait, il n'y a objectivement aucun changement. C'est plus grave : le paysage a changé, les références anciennes ont disparu. La sucrerie formait une unité vivante : l'usine bien sûr, mais aussi la balance, la résidence du patron, les gens de maison, le jardin (1). Et ce monde familier appartenait en quelque sorte aux ouvriers comme aux planteurs, aux serviteurs comme aux maîtres. Au moment de la fermeture de Pierrefonds, du matériel a été démonté pour être transféré au Gol. Devant cette carcasse vide, plusieurs cadres et employés ressentent comme une blessure personnelle : c'est leur maison que l'on massacre. Les actes de vandalisme qui ont eu lieu sur les installations condamnées sont sans doute beaucoup plus imputables à un sentimentalisme transformé en agressivité qu'à une malveillance consciente.

---

(1) On comprend la rupture lorsqu'on lit : "Somme toute l'Usine apparaît là-bas l'équivalent de ce qu'est le Château dans les campagnes de nos chères Provinces ... Ce prestige du Château est nécessaire dans la vie coloniale ... Sa vue précise droits et devoirs; il s'agit d'accroître la conscience d'une solidarité inéluctable entre les droits et les devoirs de chacun..." - L'Encyclopédie coloniale ... op. citée p. 334.

Les habitudes d'hier sont devenues sans objet : la fumée de l'usine ne signale plus le début de la coupe ... Il faut faire un saut dans l'inconnu, en particulier pour le personnel industriel dont la hiérarchie et le tissu des relations sociales ont été remis en cause. Il faut aussi changer d'échelle, entrer dans un univers plus vaste, moins protégé, dont les immenses remorques servant maintenant à transporter les cannes sont en quelque sorte le symbole.

La concentration a par ailleurs été assez rapide et brutale pour une société peu préparée à l'accepter, sinon à la concevoir. Certains cadres envisageaient la concentration en plusieurs étapes, avec la réunion du Gol et de Pierrefonds en première phase. D'autres affirment même que la concentration n'était pas absolument nécessaire mais que la perspective d'investissements en matériel de l'ordre de deux milliards de francs CFA a pu contribuer à entreprendre la pari (1). Quoiqu'il en soit, les répercussions sur les hommes se sont révélées importantes et durables, d'autant que la concentration impliquait nécessairement d'autres réformes et d'autres sujets d'étonnement.

#### Une technicité nouvelle et étrangère

La fermeture d'usines au profit d'unités plus vastes et rationalisées ne constitue effectivement pas l'originalité de la situation. Le regroupement des sucreries a commencé depuis longtemps au point de devenir une donnée quasi permanente de l'histoire économique réunionnaise. Par ailleurs les problèmes humains posés par les concentrations industrielles sont universels, avec certaines variantes locales. L'originalité pour Saint-Louis et sa région résulte de

---

(1) Le matériel a été fourni par la "Cie. Industrielle et financière Fives Lille-Cail", qui équipe les Etablissements Bénard depuis leur origine.

la conjonction de plusieurs phénomènes nouveaux, dans un laps de temps très court et s'exerçant sur une "société de plantations".

Jusqu'à présent, les techniques avaient évoluées progressivement, ou du moins avaient été intégrées sans heurt parce que l'organisation sociale conservait une permanence rassurante. Machines et procédés nouveaux s'apprivoisaient facilement, de même que les quelques métropolitains engagés pour leur technicité. On a vu comment L. Bénard obligeait ces expatriés à participer à la vie locale pour être finalement "digérés" par le groupe social.

Cette fois, la modernisation est massive, rapide et étrangère. Surtout étrangère. La concentration apparaît d'abord sous la forme d'une trentaine de monteurs métropolitains qui "occupent" le terrain, faisant brutalement irruption dans le paysage familial pour installer l'usine. Cela se passe évidemment à une époque où l'ensemble des données politiques, administratives, sociales, scolaires, économiques subissent un remaniement profond. Néanmoins, ouvriers et planteurs, colons et propriétaires n'ont pas le loisir d'adopter le point de vue de Sirius. Ils privilégient un événement parmi d'autres, qui devient l'Évènement. C'est ce choix qui pour nous est significatif, sans être explicatif. Toute société évolue, mais selon son rythme et sa logique propre : tout se passe comme si elle "filtre" chaque événement nouveau. Et parfois, le filtre social s'encrasse ... alors il recherche et dénonce la "cause" de ses difficultés. Les boucs émissaires sont trouvés : il s'agit des techniciens étrangers (métropolitains) qui "ont leur contrat et se moquent du reste". D'ailleurs, "cette année, à la Fête paroissiale, pas un zoreil de l'usine n'était là : cela s'est remarqué". On constate amèrement que "les temps ont changé ; maintenant ce sont des gens payés pour faire marcher l'affaire" (1). A tra-

---

(1) Propos recueillis auprès d'un gros propriétaire.

vers le "zoreil", on refuse l'ère nouvelle des spécialistes, peu enclins aux épanchements sentimentaux dans le travail. Dans ce petit monde familial où chacun se connaît et connaît sa place, interviennent des "mercenaires" dotés de connaissances mais ignorant les usages. Si encore il était possible de se référer à l'autorité du maître -du père- pour reconstituer un ordre et guider les premiers pas... et les suivants (1). Mais cette autorité elle-même a changé de sens. Qui est le maître ?

Lorsque dans les conversations il est question de "Monsieur Léonus", c'est l'image de l'autorité paternelle, du prestige de l'homme d'affaire, de l'influence politique, d'une certaine prestance qui, tout ensemble, surgit. Il suscitait du respect, de la crainte, de l'admiration, de l'envie, de la reconnaissance, bref il existait puissamment pour son entourage. A défaut de sa personne, son mythe prenait le relais, comme après la dernière guerre, lorsqu'il n'habitait pratiquement plus à la Réunion. Avec l'homme a disparu la cohésion et la présence (le sentiment de la présence permanente) de l'autorité. Cette dernière s'est comme désincarnée en se divisant. De temps à autre, l'image du "patron" persiste chez des colons ou des ouvriers agricoles, encore auréolée d'une pureté dont on a besoin : "ce n'est pas le 'grand patron' qui est mauvais, c'est son entourage qui ne va pas"... Mais déjà cela signifie que tout change, que l'on a affaire à des intermédiaires, à des étrangers, à des mercenaires. Cet écran brise l'ancienne relation où l'autorité de type paternel s'affirmait parce que le père correspondait à une attente : "Monsieur Léonus, c'était quelqu'un !".

---

(1) Le type d'organisation passée des plantations et le climat social actuel nous semble particulièrement favorable à l'éclosion de leaders de type charismatique (Cf. Supra : "Le climat politique").



Par ailleurs, l'autorité n'est plus celle du praticien, qui va aux champs et connaît la société des planteurs, du moins selon l'opinion de ceux que l'on pourrait appeler "les connaissaur du sucre", techniciens créoles et propriétaires "pratiquants". Alors, comment reconnaître une politique émanant de bureaux parisiens, alors que l'on se plaît à souligner que les autres sucreries de l'Ile restent des affaires familiales et locales, dirigées par des Réunionnais ? Car les points de comparaison existent, et sont d'autant plus frustrant que l'on idéalise la situation des autres. Si bien que la présence d'un conseiller étranger à la famille dans l'administration de l'affaire est ressentie comme une immixtion anormale, un "oeil des banques" dans la maison ... sur laquelle on n'a bien sûr aucun droit de propriété. Parmi cette catégorie de gens se développe ainsi par conséquence une xénophobie discrète, qui sait s'arrêter là où les intérêts commencent (1).

#### La découverte de l'anonymat ou le processus de dépersonnalisation

"Du temps de Léonus Bénard" ..., s'exclame souvent votre interlocuteur, montrant par là qu'il se réfère à une époque où chaque démarche, chaque décision, chaque réalisation s'incarnait dans une personne connue, accessible et identifiable. Cette attitude est la condition siñe qua non de la réussite du paternalisme : le maître doit connaître ses "gens", avoir un mot pour chacun et manifester partout sa présence. Le fait d'être tiré de la sorte de l'anonymat par le patron qui semble s'intéresser personnellement à votre cas contribue à maintenir et à renforcer les liens de dépendance, sans rien imposer en apparence. Aujourd'hui, dans l'entreprise qui se rationalise, les choses

---

(1) Cf. supra : "Le climat politique" : l'avenir.

se présentent très différemment :

- en premier lieu, l'omnicompétence n'existe pas et l'on affecte les problèmes en fonction d'un stade d'une du travail, qu'à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Etablissement. L'usine qui auparavant conseillait les planteurs sur différents problèmes techniques, n'hésitait pas à faire des avances financières et réglait une foule de problèmes divers, renvoie maintenant aux organismes spécialisés que sont le Crédit Agricole ou le S.U.A.D. ou la Fédécane ... La relation personnelle cède la place à une expérience de la bureaucratie ou pour le moins à la multiplicité des interlocuteurs.

- en second lieu, en ne traitant que des problèmes intéressant l'entreprise, l'usine rompt progressivement l'habitude même de la relation traditionnellement établie entre le planteur et l'usinier. Techniquement, l'ordinateur suffit aujourd'hui à identifier l'apporteur de cannes.

Symbolisant les temps nouveaux, les "châteaux" ou villas des habitations se sont vidés, comme si l'on abandonnait à leur sort les colons et ouvriers agricoles, devenus d'une certaine manière "orphelins". (1)

---

(1) Le "château" du Gol, les villas de Pierrefonds, Maison-Rouge, Bellevue ... sont ainsi les témoins aux volets fermés de la fin d'une époque. Le sentiment s'efface devant les besoins de liquidités et un employé de l'entreprise est notamment chargé de trouver des acquéreurs pour toutes ces propriétés résidentielles. Décidément, le "monde clos" d'hier voit sa coquille brisée... mais par une impulsion essentiellement exogène.

La sectorialisation de l'existence (1)

En rompant avec le passé, la nouvelle organisation des établissements Bénard introduit des distinctions de plus en plus précises et nombreuses entre les différents secteurs de la vie, sans que l'on puisse dire qui est la cause et qui est l'effet dans ces changements. En commençant par le haut de l'édifice, la direction effective et le contrôle financier de l'affaire sont désormais distingués, comme le sont également à l'échelon suivant le secteur industriel et le secteur agricole. Or, tous ceux qui dépendent de près ou de loin de la sucrerie, vont expérimenter tôt ou tard cette division des responsabilités. La politique suivie pourra brusquement changer de cap; des responsables vont se réfugier derrière leur technicité pour ne pas avoir à empiéter sur un domaine étranger lors de questions embarrassantes; une propriété sera vendue sans considération des conséquences éventuelles sur le climat psychologique des riverains, etc... Bref, la belle harmonie qui existait apparemment autrefois parce qu'une seule tête faisait fonctionner tous les organes d'un même corps est rompue. Non pas que les décisions actuelles ne suivent une logique objectivement harmonieuse, mais elles le font pour une société encore tributaire de son passé récent et de ce fait peut sensible à cette "musique" moderne.

Si la sectorialisation à l'intérieur de la vie professionnelle est fortement ressentie, la rupture est beaucoup plus brutale pour les autres composantes de la vie quotidienne. Léonus Bénard faisait "du social" et de la politique en même temps qu'il faisait de la canne

---

(1) La distinction que nous opérons entre les "découvertes" faites par les individus d'une société en mutation (anonymat, sectorialisation, responsabilité personnelle) a quelque chose d'artificiel et vaut seulement pour la clarté de l'analyse. Existentiellement, l'expérience de cette nouvelle façon d'être reste globale et assez floue. Une telle présentation propose simplement un schéma permettant de mieux comprendre tout le système des relations sociales décrit par la suite.

et la transformait en sucre. On ne s'adressait pas à M. Bénard-usinier d'un côté, puis à M. Bénard-sénateur ou bienfaiteur de l'autre ... On comprend le désarroi d'un planteur qui vient aujourd'hui solliciter quelques conseils auprès de la direction de l'usine avant de mettre son bulletin dans l'urne et se voit poliment répondre que cela n'est pas du ressort d'un chef d'entreprise ... Sans aller jusqu'à ce point extrême, le récent conflit qui a eu lieu à propos du mode de partage pour le colonat partiaire est particulièrement significatif. D'une part l'usine se retranchait derrière les textes légaux de l'administration, expliquant aux propriétaires que la décision d'un nouveau barème de partage n'était pas de son ressort. D'autre part, les propriétaires continuaient à exiger de l'usine l'application de l'ancien barème.

Ce dernier fait illustre également la manière dont on appréhende l'apparition (1) d'un nouveau secteur fort peu connu auparavant : celui de l'administration. Avec la départementalisation, et après une entrée prudente, l'irruption a été brutale. Brutale là encore pour deux raisons :

- la rapidité de l'intervention administrative dans tous les domaines dont elle a la charge, venant de la nécessité de combler en peu de temps le retard pris par cette ex-colonie sur le statut-type d'un département métropolitain.
- la société qui subit cette transformation est issue en droite ligne du paternalisme des plantations alors qu'en métropole l'histoire de l'administration se confond avec l'histoire sociale.

---

(1) "apparition" : il serait plus correct de parler d'"extension", mais nous sommes sur un terrain sociologique où le fait nous intéresse plus que le droit et "... en ce temps-là, le Gouverneur avait peu de choses à dire".

On fait donc l'expérience de cet autre interlocuteur qui se préoccupe d'une vaste partie de la vie familiale et sociale ... et qui se subdivise lui-même en une multitude de bureaux et services spécialisés ! Si les structures changent, les comportements sont beaucoup plus lents à s'adapter : par exemple, pour obtenir le remboursement de soins médicaux, l'administré se présente au bureau compétent de la commune pour "tirer une feuille", selon l'expression savoureuse et significative qui est employée. Dans cette démarche, très souvent, l'état d'esprit ne diffère pas de celui qui caractérisait auparavant une requête quelconque auprès du "patron" de la plantation. Il n'y a pas encore notion précise d'un droit s'appuyant sur un règlement. Autant dire que le "bon vouloir" des "cols blancs" se double d'un réel pouvoir sur une clientèle ainsi modelée.

Pour revenir à l'usine, et s'il fallait donner un symbole du découpage de l'existence en fractions distinctes, nous choisirions celui du bloc administratif moderne qu'a édifié la Société Bénard. Ce bloc voisine en effet avec le "château" du Gol, pratiquement vide, qui aurait pu éventuellement être transformé en complexe administratif, dans un cadre ancien et agréable. Mais tout s'est passé comme si l'on avait voulu rompre définitivement avec le passé, refusant ce trait d'union symbolique entre deux époques. De même, la direction a progressivement abandonné les résidences anciennes des habitations pour les villas plus anonymes des agglomérations voisines. La vie professionnelle est une chose; quant au reste, il doit demeurer - au moins en apparence - en dehors de l'affaire.

Complémentairement à la découverte précédente et indissolublement liée à elle, la situation présente amène une large fraction du groupe des petits planteurs et colons concernés à faire l'expérience

de l'état d'orphelin. Celle-ci s'effectue essentiellement par les contacts avec le secteur industriel, la partie agricole participant encore largement de l'esprit et des modèles de relations anciens. En tant que "père" d'une grande famille, l'"usinier" était volontiers donneur de conseils et réglait ainsi les multiples problèmes domestiques que lui soumettaient ses "enfants". On venait à l'usine pour établir sa déclaration d'impôts, exposer un litige foncier, bref pour obtenir une réponse à tous les problèmes quotidiens (1). A qui aurait-on pu s'adresser ? L'usine n'était-elle pas tout ensemble administration, oeuvre sociale, avec un "rôle directeur et éducatif" ?

Les intéressés se trouvent maintenant obligés d'exercer leur responsabilité personnelle, de faire des choix et d'inventer des conduites qui leur étaient précédemment largement tracées. Cette auto-éducation involontaire se déroule d'ailleurs dans des conditions assez mauvaises étant donné la faiblesse des structures de substitution et la coexistence désarmante de secteurs totalement modernes et autonomes avec les ilots encore très fermés et dépendants de certaines habitations.

Il est nécessaire de redire en effet qu'en proposant ce tableau rapide d'une société en mutation, nous suggérons simplement un instrument de travail, un "type idéal" en quelque sorte à la manière de Max Weber. La réalité est infiniment moins schématique et, du monde clos de certaines habitations à l'univers rationalisé de quelques

---

(1) Nous avons encore été témoin en août 1971 de semblables démarches. Une personne se présentant dans un des bureaux de l'usine et exposant le conflit qui l'opposait, elle, propriétaire d'une maison, à son locataire. Devant les aveux répétés d'incompétence de la part de l'employé, elle s'est résignée à partir, ne comprenant manifestement pas que l'usine ne puisse rien faire pour elle et persuadée de la mauvaise volonté de son interlocuteur.

secteurs industriels ou des fonctionnaires, une multitude de situations intermédiaires, précaires et déroutantes, se rencontrent. La saisie d'une semblable situation est rien moins que délicate, pour ne pas dire impossible. Inévitablement, l'analyste social simplifie et schématise dans la mesure où il tente de trouver une logique explicative des changements, à travers la description forcément partielle et partielle des phénomènes (1). Cette première approche nous fournit un modèle idéal - très différent d'un système ou d'une idéologie a priori - qui va bien sûr se préciser, se nuancer et se déformer au fur et à mesure de l'analyse.

Dans ce modèle, le processus de rationalisation du monde reste l'idée centrale. La plantation et l'usine familiales, en tant qu'univers des relations affectives où vie privée, vie publique, vie professionnelle se confondent, est en train de disparaître dans un "désenchantement du monde". "Les temps ont changé; maintenant ce sont des gens payés pour faire marcher l'affaire" : combien est significatif ce refus de l'idée de salaire, qui n'est pas refus du calcul, mais de l'esprit de calcul, de la chosification généralisée caractéristique des temps nouveaux (2)....

---

(1) Nous nous refusons à revendiquer une parfaite objectivité en estimant que "la volonté de comprendre n'implique pas le refus de juger. Au bout du compte, il est impossible d'interpréter les phénomènes artistiques ou même politiques sans porter sur eux des jugements ... le vrai danger, c'est la partialité non reconnue". Raymond Aron : Dix-huit leçons sur la société industrielle, Paris. Gallimard 1962 (p.29-30).

(2) Ce qui n'implique nullement un plaidoyer pour un retour aux structures passées, au contraire : ... "dans la mesure où l'individu veut vivre pour lui, il a besoin d'être débarrassé, autant que faire se peut, de la lutte avec la nature extérieure afin de pouvoir disposer de ce temps libre qui est son existence d'individu vivant pour lui-même. Il faut donc qu'il se soumette - et soumette sa nature intérieure à la nécessité de cette lutte libératrice : la chosification, dans la société moderne, est le prix de la personnification". Eric Weil : Philosophie politique, Paris - Vrin, 1956 (p.80).

## 2.2. L'USINE DU GOL AUJOURD'HUI

L'Usine fait si intimement partie de l'histoire vécue et du rituel quotidien à la Réunion, qu'il n'est jamais besoin de préciser de qui, de quoi ou de quel endroit l'on parle. Immédiatement, le mot fait surgir dans le monde des planteurs un ensemble complexe de réalités économiques et sociales, de sentiments, de souvenirs, de personnes. Si bien que le nom commun finit par devenir un nom propre que l'on évoque rarement sans sa majuscule. L'Usine en général, c'est le monde des sucreries et des grandes plantations qui les entourent, avec des hommes importants, de la richesse, de la puissance et un peu de mystère. L'Usine locale, c'est l'incarnation de cet univers saisi globalement, son représentant sur place en quelque sorte, personnalisé par le nom de la sucrerie, du "patron" et de la propriété. Et finalement, l'Usine c'est avant tout l'"Usinier" : une personne, une famille, un château, une histoire ou des histoires... Bref, quelqu'un d'identifiable, de reconnaissable, qui a sa place au sein de la société.

Pourtant ce monde est en train de changer. Les stéréotypes anciens se vident de leur contenu. Chacun sent plus ou moins confusément que les références habituelles deviennent inadéquates, à l'image de la canne que l'on ne rémunère plus en sucre, mais en une certaine quantité de monnaie, comme n'importe quelle autre matière première. Les sociétés deviennent anonymes comme l'usine qui perd sa majuscule en se transformant en simple lieu de travail alors qu'elle était le symbole de toute la vie sociale. D'une façon privilégiée, l'usine illustre la rencontre de l'ancien et du nouveau : antiques charrettes et camions modernes, vieilles habitudes et ordinateur... Mais le phénomène devient surtout significatif en ce qui concerne les relations sociales où l'ordre ancien voisine avec des clivages



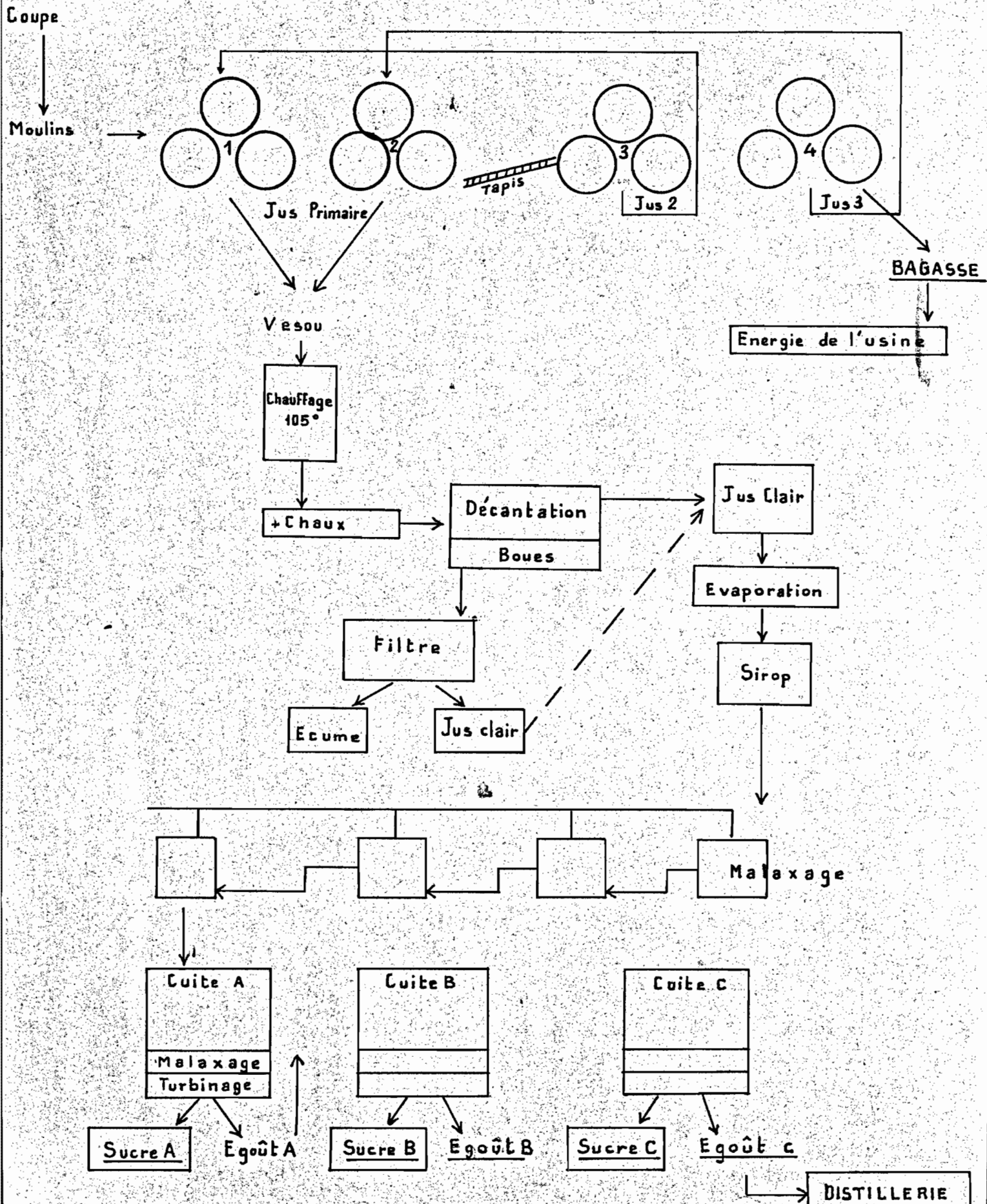
récents, où le poids du passé affronte et corrige les bouleversements nouveaux. Avant de présenter ces deux volets de la vie sociale dans l'entreprise et de tenter d'analyser leur coexistence, il convient d'établir la carte de visite sommaire de l'usine du Gol elle-même, à travers quelques données quantitatives essentielles.

### 2.2.1. La Technique, l'économie et les hommes à l'usine du Gol.

D'une manière générale, et nous aurons l'occasion de revenir sur ce point, l'usine et les Sociétés L. Bénard ne pratiquent pas ce que l'on pourrait appeler la politique de la "maison de verre". Sans que ce soit forcément de volonté systématique et délibérée, les chiffres et les données en général sont assez souvent difficiles à obtenir, à préciser, à recouper. On peut admettre en effet, avant toute autre analyse, que, par sa structure et ses activités mêmes, l'entreprise n'ait jamais ressenti le besoin pressant de développer des relations publiques importantes. Il s'ensuit que la plupart des chiffres qui seront cités ont surtout une valeur indicative et peuvent subir des variations selon les sources, les époques et les méthodes de recueil.

#### La production

Le matériel et les différentes opérations qui permettent la transformation de la canne en sucre ont considérablement évolué; en concentrant ses installations et en renouvelant un important matériel, l'usine du Gol se présente aujourd'hui comme l'une des plus modernes de l'île. La modernisation actuelle ne résoud pas pour autant le problème technique que pose l'alimentation de l'usine. La canne est en effet une matière première extrêmement délicate pour des raisons de qualité et de quantité. Schématiquement, le processus est le suivant :



- A l'approche de la coupe, l'usine entame une période de rodage qui doit lui permettre une mise au point du matériel.
- Le commencement de la coupe implique une organisation importante et précise de manière à ce que l'usine fonctionne continuellement avec une alimentation régulière correspondant à sa capacité.
- L'usine doit constamment être mise au point à différents stades en fonction des cannes absorbées (de leur richesse en sucre, de leur teneur en fibre, de leur propreté, etc...).

On s'aperçoit alors, qu'une fois mise en route, cette énorme machine est extrêmement vulnérable et délicate à commander. Le moindre grain de sable perturbe sa marche. Du fait de l'usine d'abord, une panne toujours possible dans un secteur quelconque peut entraîner l'arrêt complet du processus. Immédiatement, le stock devient trop important, il faut ralentir ou stopper les apports de cannes ... qui touchent les planteurs. Du fait des apporteurs ensuite, le rythme d'arrivée des cannes peut varier, malgré les prévisions. Un des plus gros handicaps concerne le temps qui s'écoule entre la coupe et l'usinage. Un planteur qui, par exemple, utilise un camion de 5 tonnes pour effectuer le transport de sa production aura dû, s'il est seul, couper ses cannes depuis 2, 3 ou 4 jours. Lorsque cet apport parvient à l'usine, le rendement est évidemment mauvais, ce qui entraîne des mises au point techniques et éventuellement des ralentissements ou des difficultés. La mécanisation peut résoudre ce second problème et en Australie par exemple, le temps qui sépare la coupe de l'usinage peut tomber à six heures.

Ces considérations techniques prennent toute leur importance lorsque l'on songe aux conséquences psychologiques et donc sociales qu'elles peuvent avoir auprès des planteurs. Dans cet ensemble régional où la canne est vitale, toute difficulté - statistiquement

mineure - prend au niveau individuel des proportions de catastrophe. Par ailleurs, et ce phénomène est loin d'être négligeable, la période de coupe, avec ses multiples petits problèmes, est une période de tension psychologique favorable aux affrontements. Alors qu'autrefois, avec la multiplicité des sucreries, les conséquences de difficultés techniques pouvaient se limiter à chaque petite zone d'approvisionnement, la région entière dépend aujourd'hui d'une seule usine. Cette dernière ne résulte pas simplement d'une addition des quantités propres aux anciennes sucreries de Casernes, de Pierrefonds et du Gol : il y a changement qualitatif et ce changement pèse aussi bien sur les rapports existant entre les planteurs et l'usine que sur les relations sociales qui s'établissent à l'intérieur de l'entreprise.

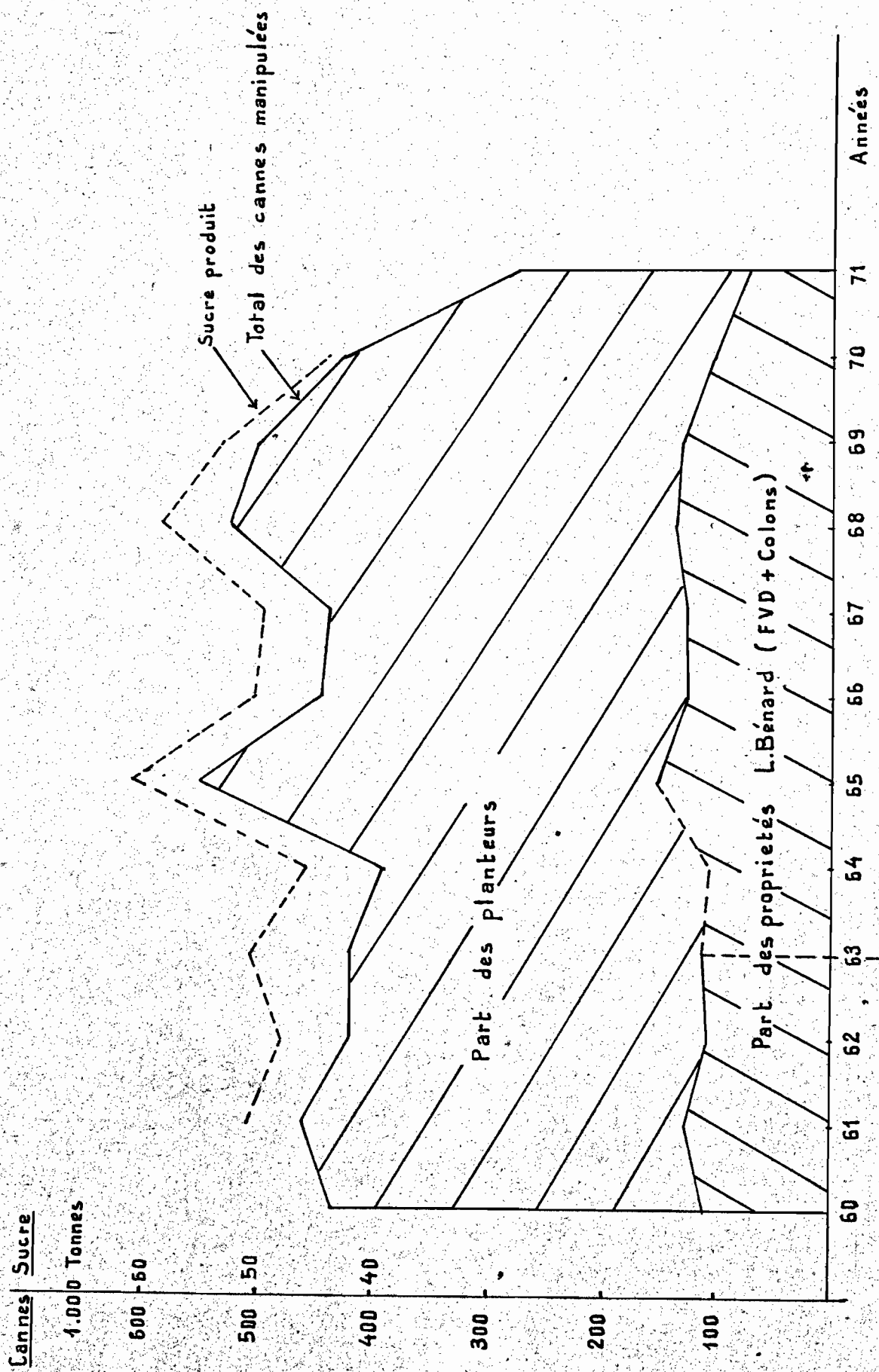
Avec une capacité journalière de 5.000 tonnes de cannes, le Gol est la plus importante sucrerie de la Réunion. En 1970, elle manipulait plus de 428.000 tonnes de cannes, tandis que l'usine de Grands Bois venait loin derrière avec seulement 284.000 tonnes. Pour la même année, le sucre produit atteignait plus de 44.000 tonnes tandis que 19.090 hectolitres d'alcool pur sortaient des distilleries (1). Ces chiffres permettent de situer la part des Sucreries L. Bénard dans l'ensemble de la production réunionnaise. Second groupe après les Sucreries de Bourbon, elles manipulent en moyenne 20% des cannes produites dans l'île.

---

(1) Pour donner un autre ordre de grandeur, 19.090 Hl. d'alcool pur représente théoriquement 3.818.000 litres de rhum à 50°. Par ailleurs, toujours théoriquement, 428.000 tonnes de cannes devraient correspondre à une production de 29.960 Hl. d'alcool pur (d'après les chiffres de SANRIER et RIPERT : L'industrie sucrière ... op. citée). Ce qui permet de penser que les pertes sont importantes et/ou que toute la né-  
lasse n'est pas distillée.

# 15 Cannes manipulées et Sucre produit par les Sucreries L.Bénard

1960 - 1971



→ A partir de cette année, il n'y a plus officiellement de "propriétés d'usine", étant donnée l'opération de scission des E.T. L.Bénard (Sucreries et Plantations séparées)

## L'organisation

Après ces quelques données quantitatives concernant la production, et avant de caractériser de la même manière ceux qui produisent, il est nécessaire de présenter la structure à travers laquelle cette énorme machine fonctionne. Il ne s'agit pas d'entrer dans le détail de l'organisation pratique de l'entreprise; en effet, d'une part, à l'intérieur de l'usine ce détail dépend étroitement d'une division du travail imposé par les machines : d'autre part le problème des groupes et de leurs relations ne nous paraît pas fondamentalement dépendant de l'organisation du travail, au moins au niveau où nous nous plaçons qui n'est pas celui d'une psycho-sociologie industrielle.

En fait, il est surtout important de préciser les rouages qui se mettent en place entre les actionnaires-propriétaires et les apporteurs de cannes qui viennent vendre leur matière première. Comment fonctionne le système qui permet aux uns et aux autres de se rencontrer : ceux qui fournissent la canne, ceux qui la transforment et ceux qui possèdent l'outil de transformation, donc finalement le pouvoir de décision ?

Au sommet de l'édifice, l'organe souverain constitué par les actionnaires se distingue du passé par les traits suivants - du point de vue essentiel pour nous : celui de la circulation de l'information et de l'établissement des relations humaines :

- Le Siège social est à Paris et les administrateurs de fait résident tous en métropole.
- Aucun des actionnaires familiaux ou parents proches n'exerce de responsabilité technique dans l'entreprise à la Réunion.
- Les propriétés agricoles et la Sucrierie sont juridiquement distinctes.

Les rapports entre le pôle de décision en Europe et la gestion locale sont donc lointains, indirects et épisodiques. Par ailleurs, les administrateurs ne peuvent connaître parfaitement la situation locale qui est faite de technique et de rapports humains.

Cette situation implique l'existence à Saint-Louis d'une Direction Générale qui gère l'affaire localement, mais le fait selon les directives venues de l'extérieur et par suite, ne peut mettre en oeuvre une politique totalement souveraine.

Il semble que tous ces problèmes se retrouvent illustrés dans l'organigramme sommaire de l'usine (Cf. Ci-après), où une division simple sépare les problèmes administratifs, techniques et agricoles. Mais ce qui frappe dans cette organisation, c'est d'une part l'aspect fortement "hiérarchique" des responsabilités et sans doute par contre-coup des relations ; et d'autre part l'absence de structures formelles de concertation, d'information ou de consultation. Les relations verticales prennent apparemment le pas sur les relations horizontales qui ne peuvent rester qu'informelles. Or ceci était parfaitement compréhensible dans le passé où les rapports familiaux, l'existence d'une certaine "idéologie" commune sous l'impulsion d'un patron symbolisant l'unité rendaient inutiles ou au moins secondaires des institutions de dialogue. Aujourd'hui, les données humaines sont radicalement autres et les conséquences apparaîtront dans la suite de l'analyse. Mais du strict point de vue de l'organisation, l'impression qui domine lorsqu'on tente de comprendre l'esprit qui anime l'entreprise reste celle d'une volonté d'efficacité technique. On a simplifié, on a éliminé des vieilles habitudes pour rationaliser selon un mode de pensée très cartésien. Avec les années, l'Usine était devenue une institution, avec tous les dépôts sédimentaires et accessoires que cela implique. On lui a substitué - du moins on tente

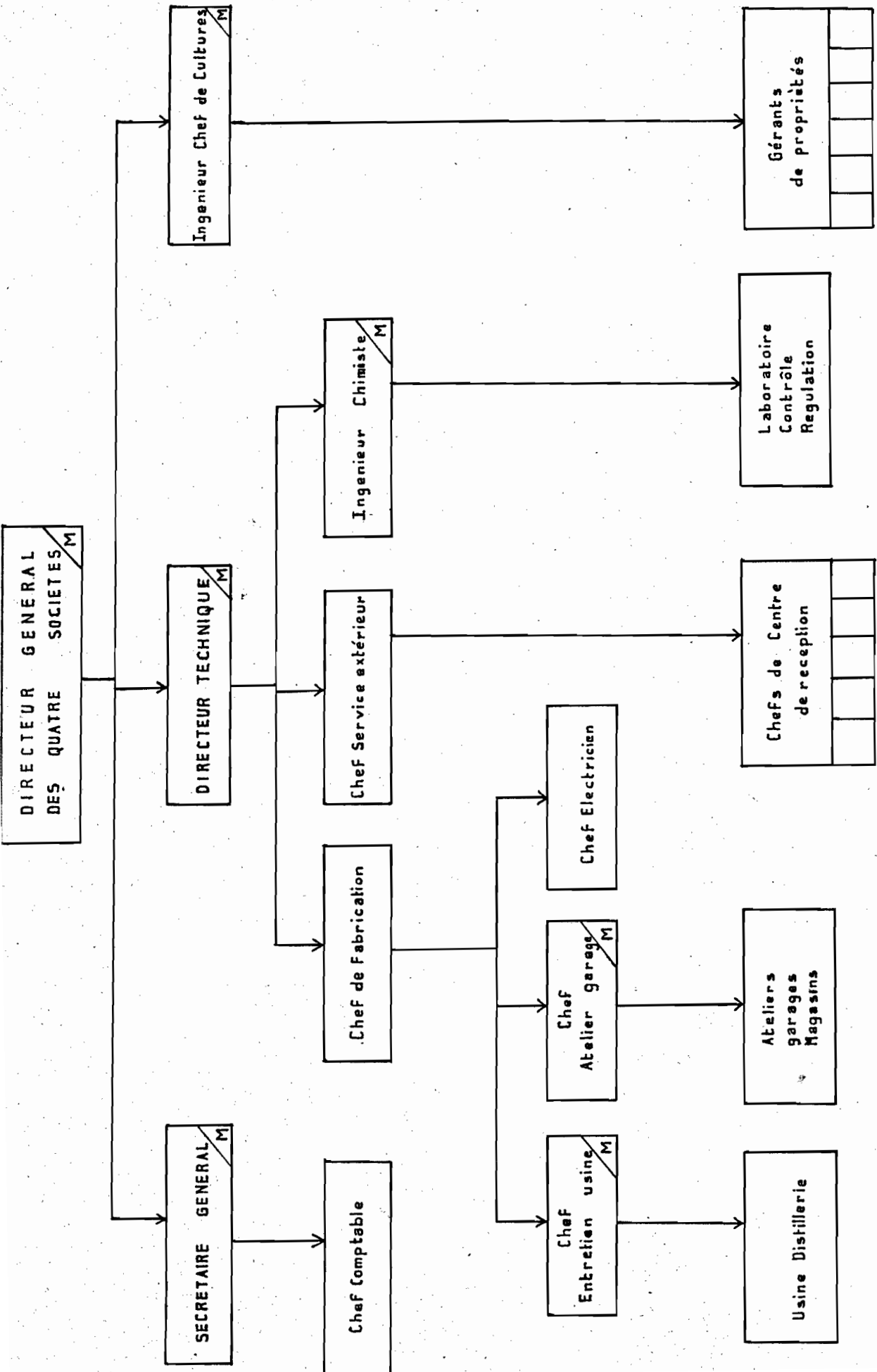
de le faire - une machine à faire le sucre, nette, propre, moderne, froide et sans histoires !

Mais le sucre, c'est la canne et la canne est fournie par des planteurs : la structure doit donc prévoir à l'une de ses extrémités la rencontre avec les fournisseurs de matière première. En dehors des Commissions Mixtes d'Usine qui réunissent les délégués des planteurs et de l'usine pour prévoir avant chaque campagne les modalités des apports, il importe de décrire ici les structures permanentes propres à la sucrerie. Le contact s'établit en définitive dans les centres de réception de la canne et aux autres balances où sont enregistrés les apports. Il s'agit là d'un rapport de client à acheteur qui se résume à la pesée des cannes, leur comptabilisation et leur analyse faite par le Centre Technique Interprofessionnel de la Canne et du Sucre (C.T.I. C.S.). La balance est beaucoup plus un lieu de rencontre et de discussion entre planteurs et/ou transporteurs pendant les temps d'attente, qu'un contact entre l'usine et ses fournisseurs.

Cette fois encore, les changements intervenus par rapport au climat passé n'ont pas été remplacé par des structures nouvelles. Un tissu de relations existait spontanément à travers Léonus Bénard, sa famille et ses amis grâce à leurs activités agricoles, industrielles, commerciales, politiques ... Baignant dans la société locale par cette extraordinaire interférence de tous les domaines, l'usine ne ressentait pas la nécessité de disposer d'une organisation spéciale pour les "relations extérieures". Or, aujourd'hui, en sortant de l'usine, chaque responsable, chaque cadre redevient un individu privé ayant fini son travail et peu disposé - à juste titre - à assumer des relations sociales pour le compte de l'entreprise.

Les rapports avec l'extérieur sont structurellement peu développés à l'heure actuelle et ce fait est d'autant plus sensible que





16 ORGANIGRAMME SOMMAIRE DES SUCRERIES L. BENARD

M = Cadre métropolitain

le rythme saisonnier des activités accentue le problème. L'année est en effet approximativement séparée en deux parties égales : la période de la coupe et l'inter-campagne. Pour l'"Usinier-Planteur" d'hier, l'année entière était favorable aux contacts, d'autant que le planteur pouvait accessoirement être un administré ou un électeur. Dans l'organisation présente, le centre des préoccupations est avant tout l'usine et par conséquent les cinq ou six mois de campagne où l'activité est fébrile et où les problèmes de relations extérieures sont dominés par des impératifs techniques : avant tout assurer un approvisionnement correct de la sucrerie.

Mettre l'accent sur ce point, qui n'est qu'un des aspects de l'organisation générale, revient à souligner le décalage qui existe entre la mutation opérée par l'usine - rapide et assez radicale - et l'évolution beaucoup plus lente et imprévisible de la société rurale. Les responsables de l'usine du Gol estiment que l'entreprise n'a plus à jouer un rôle de tuteur tandis que les planteurs conservent les réflexes anciens ...

### Le Personnel

A travers les lignes qui précèdent, on remarque combien il est difficile d'isoler l'usine : chaque fait ou chaque réflexion oblige presque inmanquablement à faire référence au monde des planteurs et finalement à la société globale qui entoure la sucrerie. Une approche quantitative des problèmes de la main-d'oeuvre aux Etablissements Bénard aboutit à la même constatation. Selon que l'on envisage le noyau du personnel permanent de l'usine, ou l'ensemble des permanents et temporaires de la branche industrielle, ou enfin la totalité du personnel qui inclut les agricoles, on double puis on triple les effectifs. De 300 personnes on passe à 600 puis à 1.000 approximativement. Or, lorsqu'il est question de l'"Usine" dans les conversations

conversations entre planteurs, surgit immédiatement l'image globale de tout ce qui dépend de l'Usinier, de toutes les activités qu'il met en branle, pendant la coupe ou lors de l'inter-campagne. Tout le personnel est donc concerné, mais à des degrés divers. Le sentiment d'appartenance à l'usine et à ses oeuvres varie considérablement selon le statut.

On pourrait imaginer une typologie du personnel à travers cette notion d'appartenance et classer des groupes selon un degré décroissant d'"engagement" ou de "proximité" par rapport à l'Usine en tant qu'institution. On trouverait par exemple :

- Le groupe du personnel de Direction.
- Les employés des services administratifs.
- Les ouvriers permanents de la branche industrielle.
- Les employés et ouvriers agricoles permanents.
- Les temporaires de la branche industrielle.
- Les ouvriers agricoles temporaires.

Cette liste sommaire pourrait être complétée, détaillée et précisée. Mais elle resterait largement insatisfaisante et nous ne donnons cet exemple que pour mieux en souligner les points faibles et justifier une approche moins systématique. En effet, établir une typologie ou un classement de cette nature revient à tenter de mettre de l'ordre dans la réalité - ici la réalité "personnel" - pour mieux la décrire et la comprendre. C'est la tâche même de la présente étude. Mais il est indispensable de s'appuyer sur des critères simples et sûrs. En ce domaine, les critères retenus pour classer les gens en groupes et sous-groupes pourront être objectifs et subjectifs, c'est-à-dire de l'ordre du fait ou de l'ordre du sentiment. On peut ainsi distinguer les groupes selon des niveaux de salaire, des postes de

travail, des lieux de travail, des classes d'âge, <sup>des</sup> types de contrats... Ensuite, on peut faire intervenir les critères "subjectifs" du degré de satisfaction, du sentiment d'appartenance à une classe sociale, de l'intérêt pour le travail ...

Un tel essai de typologie systematique serait à la fois difficile, suspect et inadéquat. Difficile parce que les critères sont nombreux, leur recouplement est délicat et les délais d'enquête rendraient les conclusions vulnérables du fait de l'extrême mouvance du personnel. Il serait suspect parce que le choix des critères ne peut actuellement s'appuyer sur des documents ou des études antérieures qui font encore défaut : il faudrait tout construire et prématurément. Il serait enfin inadéquat parce que ce personnel employé par les Sociétés Bénard ne constitue pas un monde ayant un minimum de traits communs et dont on peut tracer facilement les limites. Il y a le "monde clos" de la Sucrierie qui fait référence à de multiples caractéristiques indépendantes du personnel lui-même, mais on ne peut parler du "monde des salariés" de l'Usine, comme d'un univers présentant une certaine cohérence. Il serait alors hasardeux de classer des groupes les uns par rapport aux autres de manière systématique et exhaustive.

Il est possible et souhaitable qu'une typologie complète voit le jour ultérieurement, en regroupant des études parcellaires. Mais pour l'instant, il ne peut s'agir que d'approches empiriques, souvent guidées par le seul hasard des rencontres et des informations. Notre démarche consistera essentiellement à découvrir et à décrire certains groupes à travers des cohésions, ou des clivages, ou des conflits que l'observation, l'interview ou l'histoire nous ont permis de mettre à jour. Mais rien ne sera systématiquement exhaustif. La réalité sociale de la région est beaucoup trop riche et complexe. Comment "classer" tel ouvrier agricole temporaire de la Société

Bénard, qui est en même temps colon chez un petit propriétaire, artisan à ses moments libres, d'origine malabare et qui, l'année dernière n'a pas fait la coupe, mais s'est engagé dans une entreprise de construction ?

+ + +

Il faudra donc réduire la présentation du personnel, dans sa globalité, à des proportions modestes contenues dans les trois tableaux ci-après. Construits à partir de chiffres fournis par la Direction de l'usine, concernant des époques différentes et des catégories de personnel variables, ces tableaux ne peuvent être comparés entre eux. Chacun fournit une photographie de la situation en fonction du moment et de l'objet choisis.

Puisqu'il s'agit ici de l'usine, la présentation s'arrête aux frontières du monde des salariés agricoles. Mais il faut cependant remarquer combien, dans l'organisation des Sucrieries L. Bénard, le secteur agricole dépend étroitement de l'industrie : il y est largement subordonné et ne peut évoluer que dans les limites que lui fixe le secteur industriel. La première remarque a trait à la physionomie tout à fait différente que prend l'usine selon qu'il s'agit de la campagne ou de l'inter-campagne. Dans le premier cas, l'usine est une énorme machine, avec un personnel important de l'ordre de 600 salariés, qui concentre toutes ses activités sur la fabrication du sucre. Dans le second cas, l'effectif se rétrécit, le personnel administratif et de Direction représente près du cinquième des salariés, les activités annexes se multiplient et le rythme du travail faiblit. L'usine change ainsi de visage deux fois par an et le tableau des effectifs témoigne à sa manière de cette double vie.

En définitive, le personnel de la Sucrierie est extrêmement mouvant pour ce qui est des non-qualifiés. Les responsables, les techni-

17

Le Personnel des Sociétés L. BÉNARD

(effectif au 01.06.71 et provisions pour la campagne 1971 )

	Sucrerie L. B.			Sté agricole Maison-Rouge			Sté agricole L. Bénard		
	(1) Horaires	(2) Mensuels	(3) Tot.	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
<u>A. Permanents</u>									
Ouvriers Industriels	49	160	209						
Ouvriers Agricoles				3	2	5	21	22	43
Employés Sces Adm.		34	34						
Employés Sces Techn		17	17						
Employés Agricoles		5	5		2	2		6	6
Direction		13	13						
<u>Total</u>	49	229	278	3	4	7	21	28	49

Total des 3 Sociétés

(1)	(2)	(3)
73	261	334

<u>B. Temporaires</u>	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Ouvriers	330		330	60		60	260		260
Employés		2	2						
<u>Total</u>	330	2	332	60		60	260		260

Total des 3 Sociétés

(1)	(2)	(3)
650	2	652

Total des Permanents + Temporaires

(1)	(2)	(3)
723	263	986

(d'après les chiffres fournis par la Direction des Sucreries L. Bénard)

18

Ouvriers de la Sucrierie L.Bénard - 1971  
(répartition par poste et par ethnie)

<u>Personnel posté</u>	créole blanc	créole métis	cafre	malab	Total
Fabrication-entretien	5	4	1	2	12
Plateforme	14	9	7	14	44
Moulins	2	2	2	12	18
Épuration	1	-	2	6	9
Évaporation	2	3	1	3	9
Cuites	2	2	-	18	22
Turbines	2	5	3	5	15
Magasin sucre	1	1	-	1	3
Chaufferie	-	12	5	15	32
Presse à bagasse	2	-	10	6	18
Force motrice	1	1	1	-	3
Service d'eau	1	1	1	3	6
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>85</b>	<b>191</b>
<b>en %</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>45%</b>	<b>100%</b>
<u>Personnel non posté</u>					
Atelier mécanique	5	10	1	3	19
Laboratoire	5	7	-	1	13
Atelier électrique	3	2	-	-	5
Bâtiments	4	5	1	-	10
Garage -chauffeurs	19	13	4	5	41
-mécanos	7	1	-	1	9
Distillerie	4	4	-	8	16
Divers	4	1	3	1	9
Gardiens	4	1	2	5	12
Centre Pierrefonds	4	5	8	5	22
Usine hors poste	6	3	14	15	38
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>52</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>194</b>
<b>Total Général</b>	<b>98</b>	<b>92</b>	<b>66</b>	<b>129</b>	<b>385</b>
<b>en %</b>	<b>25%</b>	<b>24%</b>	<b>17%</b>	<b>34%</b>	<b>100%</b>

(Source: Service du personnel des Suc.L.B.)

19

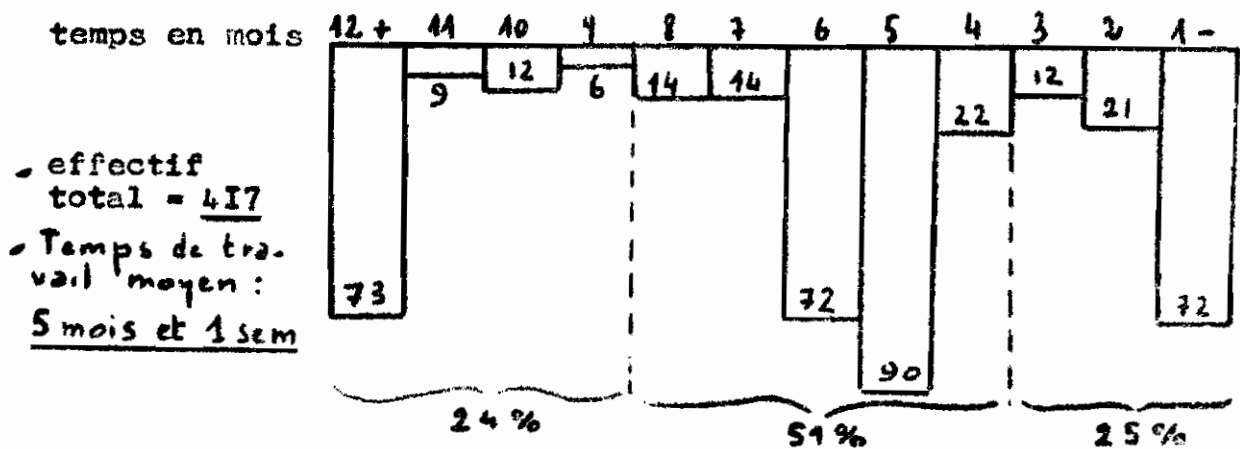
MOBILITE dans le PERSONNEL des SUCRERIES L. BERNARD

(exercice du 01.07.68 au 31.07.69)

Usines du Gol et Pierrefonds et  
Bureau central

Nombre de salariés	permanents	temporaires	total
<b>Temps de travail</b>			
12 mois et +	304	73	377
11 "	1	9	10
10	3	12	15
9	1	6	7
8		14	14
7	1	14	15
6	1	72	73
5	3	90	93
4		22	22
3	2	12	14
2		21	21
1 mois et -	1	72	73
<b>Total</b>	<b>317</b>	<b>417</b>	<b>734</b>
Pas de travail effec. II		44	55
<b>Soit total</b>		<b>328</b>	<b>789</b>

Graphique du temps de travail pour les temporaires





ciens ou les spécialistes forment le noyau permanent de ceux qui connaissent l'usine, vivent constamment par elle et finalement la font marcher. Mais ce noyau est restreint et sans contacts permanents et très ramifiés avec le reste de la société. Les temporaires au contraire sont nombreux, vont et viennent et représentent ainsi une fraction assez large de la population locale. Mais ils ne sont pas totalement de l'usine et ne peuvent épouser véritablement sa cause. Comme le montre le Tableau concernant la "Permanence du Personnel", le temporaire travaille en moyenne cinq mois par an environ, cette moyenne n'étant qu'arithmétique et ne rendant pas compte de l'extrême variation dans les temps de travail. On comprend alors mieux pourquoi l'usine ne peut, à elle seule, être une source de rayonnement favorisant une unité socio-économique régionale. En rompant avec l'ancienne structure où l'industriel et l'agricole, le social et le politique tissaient ensemble une toile sociale très cohérente, l'usine d'aujourd'hui se trouve à mi-chemin entre la cohésion organique ancienne et une solidarité plus rationnelle qui doit passer par des conflits, des arbitrages et des concertations.

Cette situation transitoire peut également être analysée au niveau du personnel de direction (cf. l'organigramme de la Sucrerie, supra). On y remarque que les métropolitains occupent les quatre postes importants de Direction et au total, sur onze postes de responsabilités, quatre seulement reviennent à des créoles. Cela signifie très clairement, du point de vue que nous choisissons actuellement, la fin de l'unité ancienne tandis que la rationalité nouvelle n'est pas encore établie. En effet, les métropolitains sont très exactement des temporaires, à l'inverse de la pérennité qu'assurait la conception familiale de l'entreprise. Et par ailleurs, on n'a pas encore atteint la cohérence que peut assurer la conception technique pour laquelle des hommes compétents peuvent être remplacés

par d'autres hommes compétents, sans considération de leur état civil. Aux yeux de la société dans laquelle ils vivent, les responsables de tel service ou de telle direction dans l'usine, avant d'être technicien, ingénieur ou juriste, sont "créole" ou "zoreil"... Ils sont identifiés par leur origine ethnique avant de l'être par leur compétence technique. Si, du temps de Léonus Bénard, des métropolitains travaillaient comme spécialistes dans l'usine, ils étaient en quelque sorte "digérés" par la structure paternaliste de l'affaire et "se fondaient" dans le paysage; aujourd'hui en revanche, ils caractérisent la physiologie de l'usine.

+ + +

Pour les relations humaines, la distinction "créole - zoreil" apparaît fondamentale dans l'usine. Mais elle ne doit pas faire oublier les clivages ethniques propres à la population réunionnaise. Le tableau précédent concernant la répartition ethnique des ouvriers de la sucrerie du Gol en permet une approche sur le plan quantitatif. Les chiffres obtenus pour chacun des quatre groupes - malabarç, cafre, créole blanc et créole métissé (1) - peuvent être l'objet de quelques remarques intéressantes.

---

Tout d'abord, l'effectif total de chacun des groupes ne laisse apparaître aucun écart absolument décisif. On notera seulement que le groupe des "cafres" est le plus réduit : descendants d'esclaves, les

---

(1) Nous savons la fragilité et la mobilité des frontières qui séparent ces différents groupes. Il ne s'agit que d'une approximation où l'on a laissé les intéressés eux-mêmes se classer et être considérés comme tel par la société. C'est la société elle-même qui pratique ces distinctions ; nous ne faisons intervenir, quant à nous, dans cette typologie, aucun critère objectif permettant une classification de l'extérieur.

cafres sont beaucoup plus nombreux sur les plantations, comme ouvriers agricoles ou colons, que dans l'usine. Les "malabars" en revanche constituent le noyau le plus important des ouvriers. Engagés au siècle dernier après l'abolition de l'esclavage, ils ont constitué une masse de manoeuvre de prolétaires pour l'usinier. Sans attache avec la plantation, ils étaient, autour de l'usine, le réservoir de main-d'oeuvre. Progressivement, avec les générations, ils deviennent d'une certaine manière les "spécialistes" dans des secteurs clés de la transformation du sucre. Le tableau montre bien leur importance quantitative au niveau des moulins, de l'épuration, de l'évaporation, des turbines et surtout des cuites, qui sont les opérations essentielles du processus de transformation.

Les créoles blancs ou métis occupent des postes qui, ou bien sont peu spécialisés, ou bien ne concernent pas directement l'usinage. Ils forment la majorité du personnel des garages, ateliers mécaniques, laboratoire, bâtiments. Ils prennent une sorte de "distance" vis-à-vis de l'usine comme s'ils ne voulaient pas se couper de la majorité de la population blanche, qui, dans les Hauts de La Rivière, monopolise la presque totalité des exploitations agricoles. Il faut bien préciser que ces dernières remarques ne concernent que les ouvriers de la sucrerie. Dès que l'on s'intéresse aux cadres de l'usine - et hormis les métropolitains -, on s'aperçoit que les groupes cafre et malabar ne sont pratiquement pas représentés dans les postes de responsabilité. Ce qui tendrait à prouver que la mobilité socio-professionnelle est - si l'on peut dire - parfaitement statique et perpétue la situation qui pouvait exister à la fin du siècle dernier en ce qui concerne la hiérarchie sociale dans les plantations. Si la société sucrière L. Bénard peut témoigner d'une prolétarianisation des blancs, elle reste muette quant à une réelle promotion sociale ou professionnelle des cafres et des malabars. D'ailleurs, mise

à part l'ascension d'une faible minorité malabare, cette situation semble se retrouver à l'échelle de l'ensemble de l'Ile.

+ + +

Pour terminer cette présentation schématique du personnel, il serait nécessaire de s'arrêter sur les organisations professionnelles, en particulier les syndicats d'ouvriers, qui jouent en général un rôle déterminant pour les relations sociales et économiques. Or, nous passerons rapidement sur ce problème car il semble bien que ce rôle soit tout à fait secondaire aux Etablissements Bénard. Là encore, nous sommes en période transitoire. Les compte-rendus des réunions entre la direction et les délégués du personnel que nous avons pu consulter sont caractéristiques à cet égard. Les revendications portent sur des thèmes strictement "corporatifs" et au demeurant très individualisés. Concernant le personnel permanent, le syndicat (1) apparaît souvent aux yeux des autres catégories sociales défavorisés comme une organisation de privilégiés. Nous aurons l'occasion d'y revenir à partir de différents témoignages.

Après cette description statique et figée du personnel de l'usine, il convient d'"animer" la scène en projetant sur les acteurs différents éclairages pour voir des groupes se constituer, se reconnaître, s'opposer et se définir. La première démarche consiste à rechercher et à commenter un certain nombre de faits qui peuvent apparaître comme des facteurs de cohésion, de solidarité pour cet organisme social qu'est l'usine.

---

(1) En 1971, c'est la liste C.F.D.T. qui a été élue parmi le collège des ouvriers et employés (223 inscrits, 150 votants, 134 suffrages exprimés).

2.2.2. L'usine : une petite société de "connaissances"

Conformément à plusieurs remarques faites précédemment, il ne peut être question d'envisager la totalité des salariés de l'usine comme un ensemble se prêtant à une analyse globale. L'usine dont il s'agit dans le titre de ce chapitre se réduit au personnel permanent de la branche industrielle, direction métropolitaine exclue. Ce découpage n'est pas un choix a priori, mais une reconstitution après analyse que nous indiquons immédiatement afin que soit bien précisé l'objet des remarques suivantes. En effet, en élaguant divers groupes de personnel qui n'ont que des rapports lointains, ou discontinus, ou provisoires avec la Sucrierie, l'observateur découvre un noyau assez cohérent de personnes, une sorte de "vieille garde" aux contours suffisamment nets.

Le poids du passé

Tous les contacts avec ce personnel témoignent d'abord d'une chose : il est le garant de la permanence. Prise dans son ensemble, la petite société qu'il forme a conscience d'avoir participé à l'histoire de l'usine et aujourd'hui d'être l'usine authentique. Du jeune cadre créole au vieil ouvrier malabar, tous ont en commun la même référence au passé : un passé parfois embelli, mais un passé toujours pesant, toujours présent au niveau de certains réflexes. L'ordre ancien reste vivant. Comme l'exprime un ouvrier à propos d'un mouvement de revendication : "Tout le monde est d'accord avant la revendication, mais au moment de la faire - il fait le geste d'ôter son chapeau - les gens redeviennent petits garçons ...". Il semble que la peur n'intervienne pas de façon fondamentale dans cette attitude. Ce n'est pas une réaction timorée, mais une vieille habitude, un réflexe acquis : tout changement dans l'ordre des choses apparaît comme une sorte de profanation. On se refuse à passer pour des iconoclastes. Chacun sent que des changements sont nécessaires et ont lieu,

mais personne n'ose couper le cordon ombilical, ce cordon qui relie à la fois au passé et au vieux système paternaliste dont on ne se résoud pas à constater le déclin. Les sentiments se résument alors dans la formule souvent prononcée : "Ce n'est pas le grand patron qui fait tout ça (les "misères", les vexations ...) ce sont ceux qui l'entourent !". Car il s'agit bien d'une formule, à caractère universel et presque incantatoire. Il y a quelques brebis galeuses, voilà l'explication! mais ce n'est pas une raison pour brûler la bergerie et destituer le berger.

Cet enracinement dans le passé se comprend d'abord à travers le phénomène de l'esclavage. On n'efface pas par un texte les habitudes acquises tant du côté des esclaves que de celui des maîtres, si l'on veut bien admettre que les rapports sociaux et économiques se sont maintenus de fait bien au-delà de 1848. Il n'y a jamais eu à la Réunion de "table rase" du passé. Pour la région du Gol, un fait rend compte à notre avis d'une manière décisive de la situation. Il existe près de l'usine ce qu'on appelle le "Camp du Gol". De vieilles bâtisses (1) à l'usage des anciens engagés où des familles entières s'entassaient dans une seule pièce. Des cases en tôle, pas de rues, pas d'hygiène, pas d'électricité. La promiscuité la plus absolue. Plusieurs centaines de personnes, malabars et cafres. Faisant partie du domaine industriel, les habitations sont en principe réservées à des salariés de l'usine, mais on ne sait plus très bien qui loge ici et on ne cherche pas à la savoir. Un des "résidents" nous affirme : "personne de l'usine ne vient au camp ; pas même le garde-champêtre!". Bref le camp se présente comme une sorte de guettho entouré de barrières sociales quasi infranchissables. Tous les entretiens concordent sur ce point

---

(1) Souvent nommées "Cases Banon" ou "Cases Banon" (sans que cette orthographe soit certaine).

et la Direction même de l'usine résume la situation par ces mots :  
"c'est immonde!".

Alors, comment ce "camp du Gol" peut-il exister aujourd'hui, comment peut-il se perpétuer ? Rien ne peut expliquer cette situation sinon l'acceptation tacite de part et d'autre d'un "état de fait" qui dépasse les protagonistes. D'après les interviews recueillis, les habitants du camp sont conscients de leur misère mais ne tiennent aucun discours efficace sur les possibilités de changements. D'autre part, l'usine, l'administration locale et les groupes organisés (syndicats ou partis politiques) s'accordent apparemment de ce statu quo. Tout l'ordre social ancien issu des rapports maîtres-esclaves conspire en quelque sorte pour admettre cet état de choses. En fait, l'usine aurait prévu récemment la liquidation du "Camp" en envisageant de construire de nouvelles cités ouvrières. Mais il est remarquable de constater que cette initiative est due à la direction de l'usine, technicienne et "étrangère" et non à une action ou à une pression issue de la société locale.

+ + +

Le poids du passé, qui contribue à une cohésion effective au sein du personnel, devient également plus compréhensible lorsqu'on étudie l'âge des salariées de l'usine. Le tableau suivant traduit sans ambiguïté la situation en ce domaine. Parmi les ouvriers, les plus de 40 ans représentent 71% du personnel et 40% ont plus de 50 ans. La tendance est encore plus nette chez les cadres puisque 56% ont plus de 50 ans et que l'on ne trouve que 12% de l'effectif ayant moins de 40 ans. Mais avant de tirer une conclusion de ces chiffres, il est utile de compléter l'information par quelques données complémentaires concernant l'ancienneté du personnel. Le graphique proposé,

issu d'un sondage (1), révèle que 63% de l'échantillon de salariés a plus de 20 années d'ancienneté aux Etablissements Bénard. Bien qu'il ne soit pas possible d'admettre la représentativité parfaite de cet échantillon, la tendance est néanmoins suffisamment explicite. Ce "noyau" de personnel est âgé, voire très âgé, au sein d'une société très jeune puisque 55% de la population réunionnaise a moins de 20 ans. Par ailleurs, le terme imagé de "vieille garde" employé précédemment se justifie, eu égard à la longue fréquentation de l'usine qu'a le personnel - la moyenne de l'ancienneté s'établissant aux environs de 23 années pour notre échantillon.

Le personnel est donc largement relié au passé de l'usine et aux types de relations humaines qui prédominaient alors (Cf. supra : Les Etablissements Bénard ...). Leurs références sont communes et une solidarité en découle qui peut se transformer d'ailleurs en complicité par rapport aux "autres", c'est-à-dire aux étrangers, aux non-permanents. Leur vie est également largement dépendante de l'usine dans la mesure où, après 15 ou 20 années de travail, on n'envisage mal un changement d'employeur. Là encore se tisse de facto une manière d'"amicale des anciens" aux souvenirs et aux réactions semblables. Le "poids du passé" unit des individus à la fois par une communauté de pensée et de comportement et par des réactions solidaires contre des menaces extérieures. Ceci prend d'ailleurs un relief plus précis à la lumière d'un phénomène tout aussi décisif que le passé : les relations de voisinage et de parenté.

---

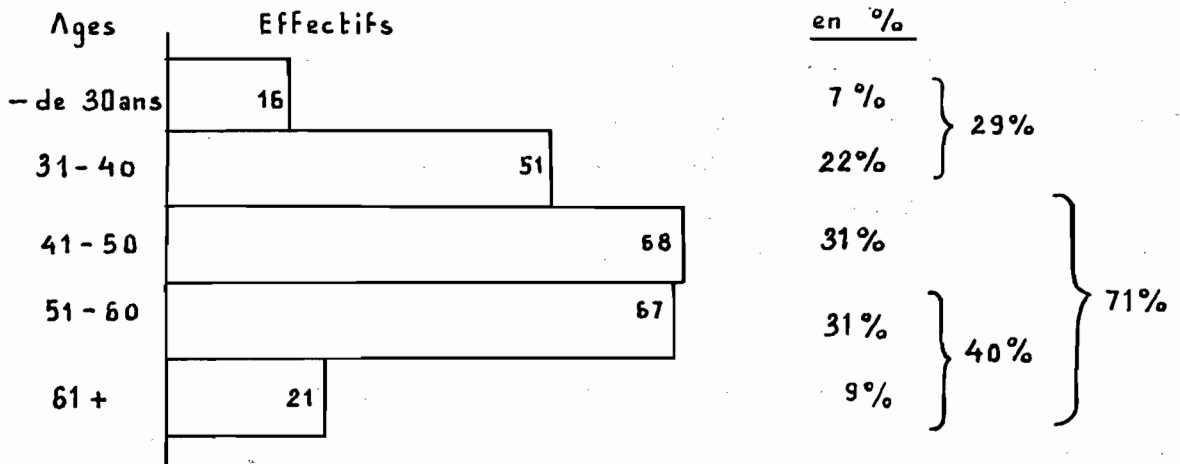
(1) Ce sondage a été réalisé auprès de personnes dont on recherchait les liens de parenté avec d'autres salariés de l'usine. L'effectif comportait 71 salariés, pratiquement choisis au hasard et appartenant aussi bien aux groupes cafres que malabars, créoles blancs ou métis.



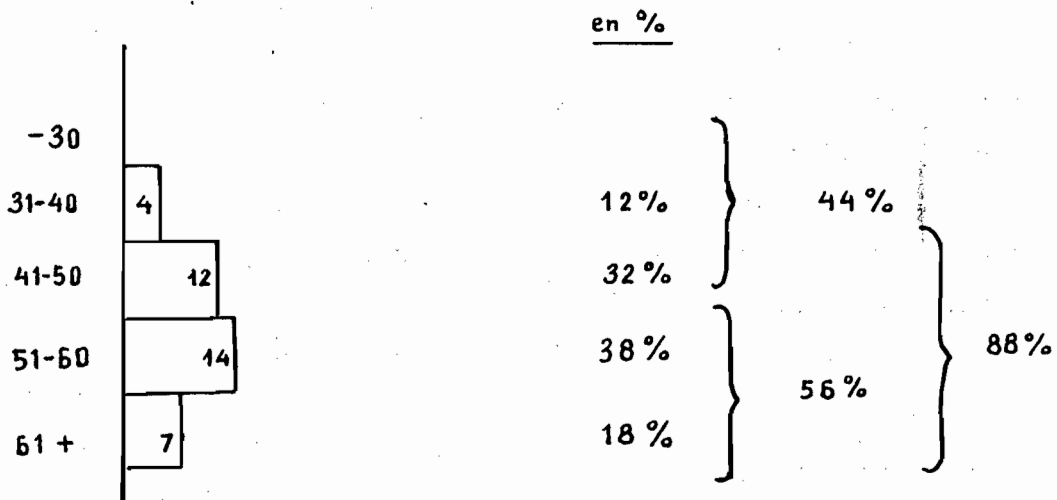
**20) AGE DU PERSONNEL PERMANENT DES SUCRERIES L.B.**

(d'après la liste des électeurs pour les représentations professionnelles, 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> Collèges.)

**a) Ouvriers**

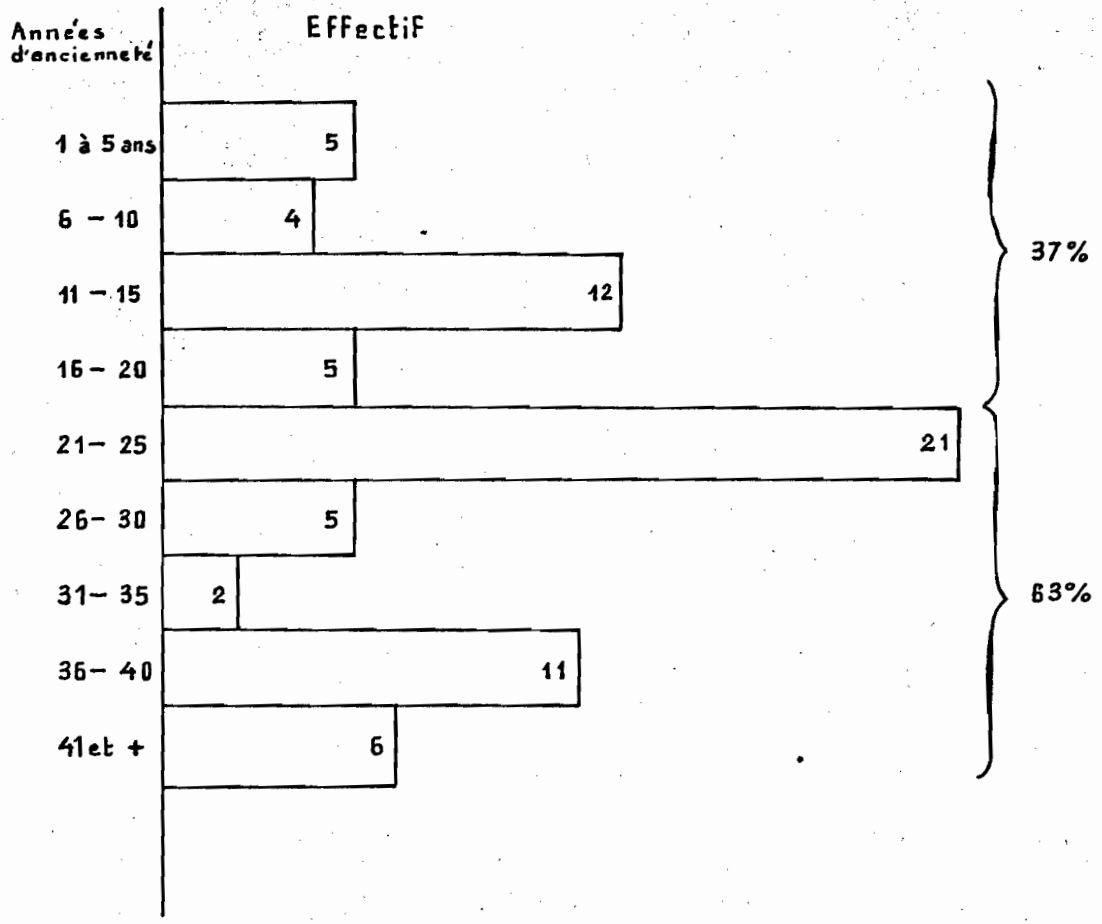


**b/ Cadres**



②1 Ancienneté du Personnel Permanent des Sucreries L.Bénard

(d'après un sondage effectué auprès de 71 salariés)



### Voisins et parents

En se préoccupant des salariés permanents de l'usine, on isolait un groupe qui présentait au minimum une homogénéité de statut professionnel par rapport aux autres salariés des sociétés Bénard. Cette homogénéité semble s'affirmer à la lumière de ce qui précède. Il est donc intéressant maintenant de cerner un peu mieux ce groupe en étudiant sa localisation dans l'espace et les relations de parenté qui peuvent unir ses membres. Ces deux phénomènes risquent en effet, sous certaines conditions, de faire comprendre la solidarité et la cohésion du groupe. Précisons bien qu'il ne s'agit pas d'expliquer la situation, au sens où l'on recherche les causes et les effets. Est-ce la structure et l'histoire de l'usine qui expliquent les liens de parenté entre salariés ? ou est-ce au contraire l'extension des liens de parenté qui expliquent la solidarité du groupe ? Peu importe la cause et l'effet d'autant que la réalité présente ne doit plus permettre une telle mise en perspective des phénomènes. La situation est donnée à l'observateur et il tente une approche synchronique qui permet de comprendre ce qui existe, sans pour autant reconstituer une chronologie impeccable des causes et des effets.

Par ailleurs, cette approche de la parenté et du voisinage concerne strictement les permanents de l'usine. Cela ne signifie pas que d'autres salariés ne participent pas à ces liens. Ils existent, et colorent d'une nuance particulière les clivages et les conflits latents qui seront étudiés ensuite. Mais, précisément, ces conflits ou oppositions permettent de cerner les autres groupes dépendant de l'usine ; c'est pourquoi il en sera question lorsqu'on évoquera des situations conflictuelles.

En repérant sur une carte les communes de naissance des salariés actuels du Gol, on parvient à regrouper le personnel de manière

très suggestive (voir carte ci-après). La quasi totalité se trouve en effet concentrée dans les communes proches de l'usine, communes qui correspondent approximativement à la zone d'approvisionnement du Gol. Le phénomène est frappant surtout si l'on insiste sur le fait qu'il s'agit du lieu de naissance et non de résidence actuelle. De plus, la suppression des usines de Casernes et Pierrefonds au profit du Gol a sans doute "étalé" le personnel dans l'espace et il est vraisemblable que la situation propre à chaque ancienne usine était encore plus frappante (1).

On retrouve donc, au niveau du personnel de la sucrerie, la même zone d'approvisionnement qui concerne les fournisseurs de cannes, ce qui justifie l'appellation plus vaste et plus couramment utilisée de "zone d'influence". Tout se passe comme si la bande littorale sucrière de la Réunion était découpée en un certain nombre de "fiefs" correspondant aux domaines et aux usines de chaque grand sucrier. Pour la région du Gol, cette remarquable fixation locale des salariés de l'usine renforce à notre avis la notion d'un "cercle" étroit de connaissances, avec un destin commun de fait. La proximité géographique rend plus évidente et plus concrète la cohésion des travailleurs bénéficiant d'un emploi à la sucrerie, qui reste le centre de ce cercle professionnel et social. Le phénomène du "régionalisme" - à une échelle restreinte bien sûr - reste très vivant dans l'Ile et particulièrement dans la région sous le Vent. On est de Saint-Leu ou de la Rivière ou de la Plaine des Cafres ce qui évoque immédiatement une série de stéréotypes : cette différenciation déborde rarement le domaine de

---

(1) Une étude systématique des lieux de naissance des ouvriers de chaque usine réunionnaise pourrait fournir une image très précieuse de cette fixation des emplois région par région. Il y a là un premier découpage socio-économique de l'Ile.

**ORIGINE GEOGRAPHIQUE  
DES OUVRIERS PERMANENTS DU GOL**

(Selon la commune  
de naissance 1970)

**St Joseph** : Nombre d'ouvriers origi-  
naire de la commune  
○ 6  
: limites des communes  
proches du Gol

10Kkm

St Benoît  
Bras-Panon 4

22

3

St Denis

4

Le Port, St Paul  
Possession

Cilaos  
1

12

St Leu  
3-Bassins

St Louis  
Etang, Saké  
Aviron  
Entre-deux  
119

85% /des ouvriers

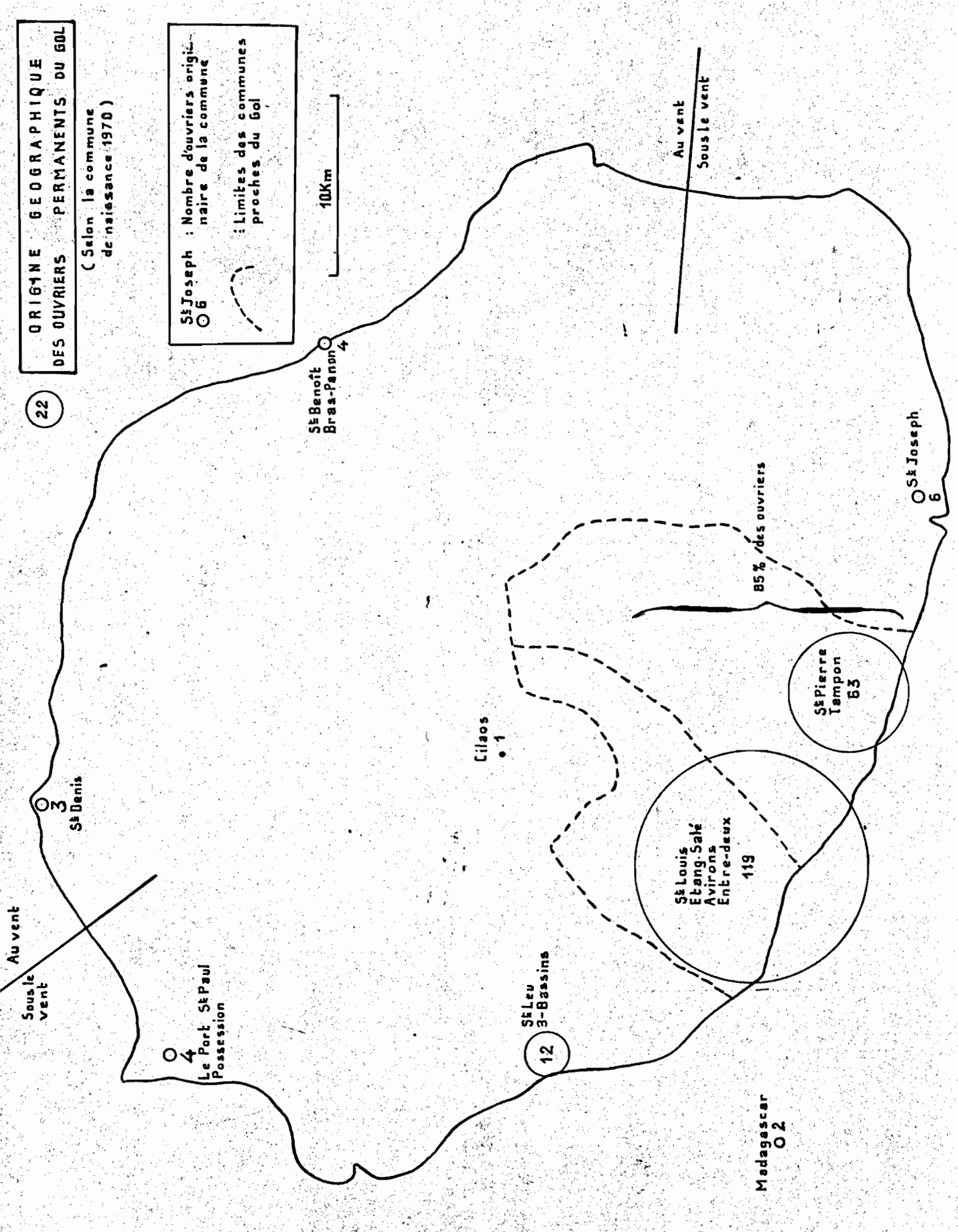
St Pierre  
Tampon  
63

St Joseph  
6

Madagascar  
0 2

Au vent  
Sous le vent

Au vent  
Sous le vent



l'humour ou de la plaisanterie, sauf en période de tension sociale, mais n'en continue pas moins à rester très vivante, témoignant ainsi de l'existence de petites sociétés locales. Ces dernières ne sont pas vraiment des communautés solides qui s'appuieraient sur des échanges internes importants. La cohésion leur est en quelque sorte octroyée de l'extérieur : on "appartient" à la même usine, au même domaine, au même type d'agriculture ... Les traits distinctifs sont externes et ne proviennent pas d'une culture originale que les habitants d'une petite région vivraient et développeraient .

+ + +

Mais l'espace restreint qui constitue la zone de recrutement des permanents de l'usine prend sa dimension sociale réelle lorsqu'on effectue un recoupement avec les relations de parenté. Le sondage réalisé à ce sujet et illustré par le schéma ci-après le confirme. Il faut cependant préciser qu'il n'illustre qu'une approche très partielle et à la limite anecdotique du problème. Le processus a été le suivant : on a choisi, pratiquement au hasard, des travailleurs de l'usine en leur demandant quels étaient leurs parents également employés au Gol. On recouvrait alors au total 73 personnes uniquement à partir de 27 "têtes de liste". Il est évident qu'en reprenant à nouveau ces parents nommés par les premiers, on aurait obtenu des recoupements mettant en place des "réseaux familiaux" extrêmement ramifiés. Mais ce type d'enquête aurait été gigantesque car il ne pouvait se limiter au seul personnel de l'usine si l'on voulait reconstituer tous les réseaux.

Ces limites étant précisées, le schéma obtenu n'en a pas moins une valeur indicative qui laisse entrevoir la trame familiale unissant les permanents de la sucrerie; trame qui complète le phénomène du voisinage, c'est-à-dire de la longue tradition de cohabitation engendrant une inter-connaissance.

A propos du noyau des permanents de l'usine, on a employé les termes d'"amicale des anciens" et de "cercle de connaissances". Il faut ajouter maintenant "cercle de famille". Il est entendu que ces différents facteurs ne s'additionnent pas forcément, mais ils se complètent et assurent en définitive à ce groupe, au-delà de divergences qui subsistent, une singulière unité. Celle-ci se traduit - ou est renforcée - par la communauté d'intérêt. De longue tradition en effet, le recrutement des ouvriers et employés obéit à la pratique du parrainage. La demande d'emploi est patronnée par un membre de la famille, une connaissance, un voisin (1). L'ancien coopte le nouveau et l'on maintient ainsi la cohérence du personnel. La direction est favorable à ce système, hérité de l'histoire et devenu la règle. De cette manière, le groupe reste très intégré, notamment au niveau d'un poste de travail ou d'un service. Une auto-discipline s'instaure et la pression des anciens s'exerce sur les nouveaux. Ce corps professionnel fonctionne alors comme un organisme vivant qui absorbe les éléments extérieurs et les assimile sans heurt. Le cas échéant quelques rejets se produisent, mais ils font partie de toute vis' sociale fonctionnant sur ce mode organique.

Le maintien des comportements de type familial contraste étrangement avec l'évolution de l'affaire L. Bénard, qui, sur le plan ad-

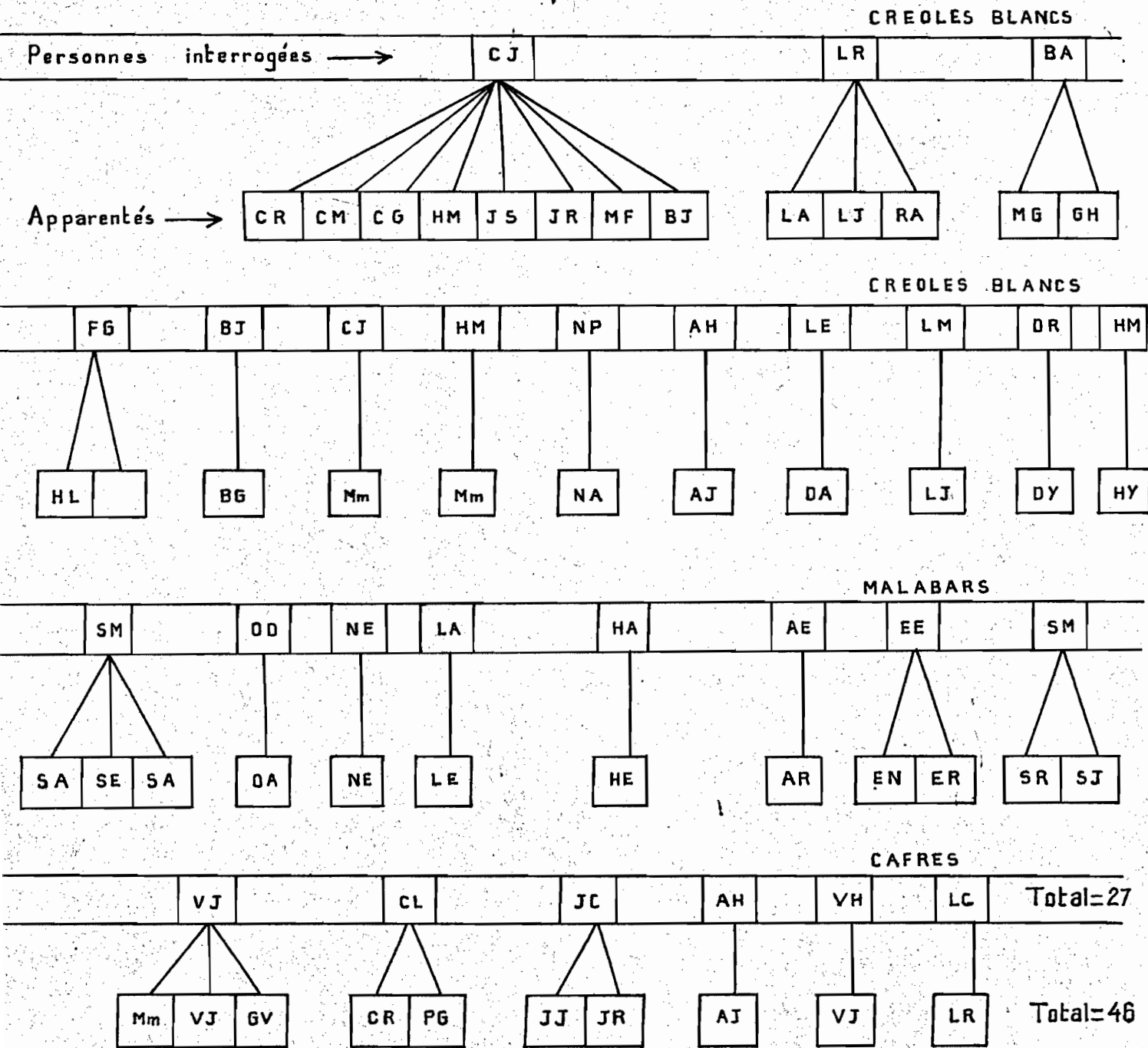
---

(1) Cette situation recoupe de manière frappante l'analyse d'une plantation Guadeloupéenne, au cours de laquelle l'auteur notait qu'"environ la moitié des ouvriers ont entre eux des relations de parenté (consanguine et/ou affinale) et de voisinage. Ainsi transposées dans le monde du travail, les relations de parenté se confondent bien souvent avec des relations d'amitié "instrumentale" ou utilitaire et permettent aux ouvriers de "faire du patronage" au bénéfice des membres de leur famille".

Huguette DAGENAIS : Une plantation de canne à sucre à la Guadeloupe. Université de Montréal, 1969.

23

Sondage sommaire sur les relations de parenté entre permanents de l'usine



- Chaque case représente un individu (Identifié par des initiales)  
 - Les traits verticaux ou en faisceaux symbolisent la relation de parenté (non précisée ici: il s'agit soit descendants-descendants immédiats, oncle-neveu, cousins germains, alliance directe par mariage.)



administratif, technique et relationnel a rompu avec le passé. Le hiatus n'est peut-être pas parfaitement saisi par les responsables actuels de l'affaire et cette situation est à l'origine de maintes difficultés dans les relations humaines. Ceci est d'autant plus paradoxal que le "cercle de famille" des permanents semble favoriser, à l'intérieur de l'usine, une situation "non-conflictuelle" vis-à-vis de l'employeur.

#### Le "refus" des conflits

Les ouvriers et employés qui bénéficient d'un emploi stable à l'usine du Gol se trouvent dans une position privilégiée, compte tenu du marché de l'emploi dans la région et dans l'ensemble de l'Ile. La pénurie de travail renforce alors la solidarité à l'intérieur de l'entreprise. Que se passe-t-il en effet ? En ce qui concerne le recrutement de son personnel, l'usine ne fonde pas sa politique sur la concurrence qui existe dans les demandes d'emplois. Si le phénomène est moins net pour les saisonniers, il est indubitable pour les permanents. La politique de recrutement s'appuie au contraire sur le système du parrainage et des recommandations qui renforce la cohésion du personnel. Mais du même coup, cette pratique instaure une solidarité de fait entre l'employeur et les employés, ces derniers jouissant en quelque sorte d'un monopole du recrutement - ou au moins de l'initiative en ce domaine - moyennant une attitude compréhensive vis-à-vis de la direction. L'une et l'autre partie ont intérêt à éviter tout conflit d'envergure qui leur serait également préjudiciable.

Cette situation n'échappe pas à ceux qui se trouvent à l'extérieur du groupe, notamment parmi les saisonniers dont l'emploi demeure plus que précaire. Témoin cette appréciation de l'un d'entre eux, au cours d'un entretien sur l'action syndicale menée en faveur des ouvriers :

" Le syndicat ? (C.F.D.T.) : c'est pour l'usine ! et les gens sont d'accord avec la Maison. C'est le syndicat des employés... Lorsque les gens sont "casés" (à l'usine) ils ne s'occupent plus des autres. Si quelqu'un rentrait à la C.G.T., on le licencierait ! ...".

Vu ainsi de l'extérieur, le jugement est sans appel. Les permanents de l'usine apparaissent comme une classe privilégiée, faisant partie de la structure patronale. Le syndicat est considéré comme une organisation de la corporation, chargée de maintenir les privilèges des "casés". Il est vrai que cette analyse correspond assez exactement au rapport de forces existant localement. Le sort des permanents est lié à celui de l'entreprise dans la mesure où le danger principal qui les guette vient de l'extérieur : de la pression grandissante d'une main-d'oeuvre sans emploi. Les "casés" en arrivent à constituer une sorte d'aristocratie dans la société des travailleurs. Toutes choses étant égales, ils se trouvent, vis-à-vis de leur employeur, dans le même rapport que les colons "aisés" vis-à-vis de leurs propriétaires. Bien qu'étant eux-mêmes dans une situation de profonde dépendance économique et sociale, ces deux groupes s'opposent finalement à une tierce catégorie composée des gens sans terre et sans travail ou partiellement sans terre et sans travail.

La conjoncture politique locale pourrait également contribuer à cet apparent "refus des conflits" que nous analysons. Une municipalité progressiste à dominante communiste a remplacé à Saint-Louis l'ancienne équipe "nationale" sévèrement critiquée par la population (1). Cette première satisfaction politique obtenue par les moins privilégiés a pour effet immédiat de désarmer certains conflits. L'opposition qui, hier, se retrouvait pour fustiger globalement les usiniers,

---

(1) Elections municipales de Mars 1971.

l'administration et les élus locaux, fait aujourd'hui l'expérience du pouvoir. Il s'ensuit que, d'une part une partie des revendications est satisfaite sur le plan affectif, d'autre part les sujets de conflits se modèrent, se nuancent et se déplacent d'autant que les nouveaux responsables de la gestion locale ont besoin d'une relative paix sociale pour assurer leurs tâches ... et pour témoigner des avantages du changement. Il est encore prématuré d'assigner à ce facteur une place prépondérante, mais son intérêt mérite d'être signalé, car le problème est assez général à l'échelle de la Réunion. Le fait, pour l'opposition progressiste, d'avoir rarement pu s'exprimer à travers les structures de l'Etat, à la suite d'élections normales, renforçait considérablement les tensions socio-politiques. Il est certain que dans ce domaine, la participation aux décisions - ou au moins le sentiment de participer - désamorce la contestation.

+ + +

L'analyse d'un certain nombre de facteurs de cohésion dans le cadre de l'usine a donc permis de cerner un groupe socio-professionnel relativement homogène, les salariés permanents d'origine créole du Gol. Mais il convient maintenant de remarquer que :

- l'absence de conflits ouverts ne signifie pas une harmonie parfaite et que la solidarité de fait que l'on peut constater n'exclut pas certaines discordances,
- dans de nombreux cas, cette solidarité s'est définie par rapport à des forces extérieures, comme une défense ou une réaction.

Ce sont donc ces situations conflictuelles, ces clivages ou ces oppositions qui doivent maintenant retenir l'attention.

### 2.2.3. Clivages traditionnels et malaise nouveau

Le schéma simplifié qui consiste à opposer l'harmonie du passé aux conflits du présent mérite de nombreuses précisions. Le passé n'a jamais été le paradis de l'union sacrée et le présent n'est pas l'enfer de la contestation. Mais la stabilité de l'ordre social ancien est remise en question, non de l'intérieur, mais par irruption de phénomènes techniques et économiques nouveaux et exogènes. Le système social continue aujourd'hui à perpétuer les clivages et la stricte hiérarchie qui existaient entre les groupes sociaux. Rien n'est encore profondément changé en ce domaine : nous ne sommes qu'au début d'une mutation qui ira sans doute en s'accéléralant. Chaque groupe avait sa place dans la société, fixée comme un dogme par la grâce d'un système économique de type féodal. L'économie change brutalement, mais le dogme subsiste encore, c'est-à-dire que les habitudes et la hiérarchie sociales se maintiennent. L'analyse de certains clivages traditionnels, qui ne s'exprimaient pas sous forme de conflits, mais restaient simplement des différences sociales devenues institutions, risque d'être importante dans l'avenir. Le malaise actuel en effet peut dynamiser ces clivages et les transformer en oppositions puis en conflits ouverts. C'est cette perspective qui guidera les remarques suivantes, tant il nous semble que la situation actuelle, vue à travers la région du Gol, n'est que le prélude de bouleversements sociaux et politiques plus décisifs.

#### Permanence de certains clivages

Parmi la main-d'oeuvre qui vit sous la dépendance directe de l'usine, une première série de différences sociales naît de l'économie et de la technique sucrières elles-mêmes et de l'entreprise en général. Ainsi le technicien s'oppose à l'administratif ou l'ouvrier à l'employé, celui qui travaille dans l'usine s'oppose à celui qui travaille dans

les champs, le "casé" s'oppose au saisonnier. À chacun de ces termes s'est progressivement attaché un statut, mais qu'il est délicat d'isoler parce que bien d'autres facteurs extérieurs à l'usine interviennent. Ces catégories techniques n'engendrent pas systématiquement la formation de groupes homogènes. Elles pèsent dans l'établissement d'une hiérarchie sociale, mais elles ne sont pas seules. Ainsi, il apparaît très nettement, au niveau individuel :

- que le saisonnier envie le "casé",
- que l'ouvrier envie l'employé mais qu'en même temps le technicien méprise l'administratif,
- que le coupeur de cannes envie le travailleur industriel.

Comment appréhender ces clivages que le temps a rendu complexes, qui se recourent et se combinent et qui pourtant transparaissent dans toutes les conversations quotidiennes ? Peut-être en tentant de cerner les catégories extrêmes qui, sans rendre compte de toute la réalité, peuvent préfigurer la dynamique sociale future.

À l'une des extrémités de l'Usine-institution se placerait le groupe des administratifs. Employés, casés, vraiment de l'usine - pour les gens de l'extérieur - et puissants comme elle, ils réunissent la plupart des avantages que les autres revendiquent. Ils occupent d'ailleurs, géographiquement, une position spéciale dans l'usine, puisqu'un bâtiment neuf, propre et séparé leur est imparti. Cela étant, leur proximité avec la direction amène les autres groupes à les assimiler à elle : ils sont la direction. Nantis de toutes ces qualités, ils deviennent alors la cible idéale, particulièrement pour les plus défavorisés. L'on sait déjà que le syndicat est "le syndicat des employés", donc réservé à une minorité de nantis ... Mais en outre, ces gens d'écriture "décident" des problèmes sans connaître le travail d'un moulin ou la peine d'un coupeur de cannes.

Il est vrai d'ailleurs que certains employés n'ont jamais visité l'usine ... Bien qu'elle soit nuancée par les relations de parenté et de voisinage, la coupure n'en demeure pas moins franche sur le plan collectif. Et plus on s'éloigne du groupe pour écouter les moins favorisés, à l'autre extrémité de l'usine, plus le fossé est profond et le monde différent.

Cet autre monde, celui des saisonniers, n'est pas précisément violent en paroles vis-à-vis des privilégiés de l'usine. Il reste un fond de résignation hérité du passé et surtout une barrière infranchissable qui anéantit toute velléité de dialogue, même celui qui existe dans la dispute.

Pour illustrer ce monde, il faudrait faire le portrait du saisonnier. A défaut d'une description scientifique complète, nous empruntons à l'un d'entre eux quelques traits de sa vie quotidienne qu'il confiait au cours d'une conversation :

A trente ans, il est célibataire et vit seul depuis la mort de sa mère. Il coupe la canne au Gol, pendant la saison, environ quatre mois. "Il faut forcer pour faire 2 tonnes par jour". Hors-saison, il fabrique des paniers pour le transport du fumier qu'il vend au marché de La Rivière à 500 ou 600 frs: on discute le prix, mais on est parfois forcé de vendre quand "la faim pousse". Il faut aller loin dans la forêt pour trouver les lianes à tresser et les ravines sont dangereuses. Il préfère travailler sur les grandes plantations où la situation est régulière, car avec les petits propriétaires, "s'il y a un accident, on cherche un arrangement". Il préfère aussi travailler sous la conduite d'un chef d'équipe métropolitain, "plus sérieux dans le travail". Les créoles sont souvent à la recherche d'un "coup de sec" qu'il faut payer pour se faire bien voir. Se considère comme un rural et en souffre : "si vous allez à la ville avec les "bretelles "(1), les gens méprisent". En politique, il est plutôt à gauche,

---

(1) Bretelles : panier en fibre végétale qui se porte sur les épaules grâce à des bretelles.

mais il constate que pour les prêtres, "les communistes, c'est des diables et si vous votez communiste, vous ne pouvez plus aller à l'église", pourtant, maintenant "on tolère mieux". Son horizon ? "si je trouvais un travail, n'importe quoi, je serais content". Et en même temps, il pourrait se marier, car il en a assez de vivre seul (1)

(1) Quel peut être le salaire d'un coupeur de cannes ? A titre indicatif, en 1971, au Gol, la tonne de cannes coupée était payée 425 FCFA ou 445 FCFA pour un rendement de plus de 2 tonnes par jour et sans absence (il faut ôter de ce salaire 6% de retenue pour la Sécurité sociale). Nous avons alors relevé les salaires suivants payés par l'usine en août 1971 (relevé fait au hasard) :

<u>hommes</u> :	pour 19 jours	... 16.461 FCFA brut,	soit 866 FCFA/j
	- 14	... 12.687	906
	- 24	... 21.005	875
	- 5	... 4.378	875
	- 6	... 5.416	904
	- 13	... 11.483	883
<u>femmes</u> :	- 18	... 15.287	849
	- 8	... 6.601	825

Le salaire journalier moyen indique que 2 coupeurs seulement sur 8 ont atteint 2 tonnes ou plus par jour. Le S.M.I.C. étant fixé à la Réunion à 882 FCFA/jour, l'employeur ajoute la différence pour atteindre ce plancher.

On notera aussi qu'assez souvent le coupeur se fait aider par des membres de sa famille (enfants surtout). Mais il n'y a officiellement qu'une personne engagée et donc un seul salaire versé. Ce qui explique qu'un coupeur peut faire apparemment 3 ou 4 tonnes par jour: mais en fait, il ne fait pas le travail seul.

D'après une enquête effectuée sur l'aire de collecte de l'usine de La Mare (Direction Départementale de l'Agriculture - juin à septembre 1971), les chiffres suivants, que nous calculons, peuvent servir de base à une réflexion :

- une tonne de cannes correspondrait en moyenne à 1.300 tiges,
- pour faire 2 tonnes/jour, en admettant une journée de travail de 9 heures, l'ouvrier doit couper près de 5 tiges/minute sans aucun arrêt.

Or la coupe d'une tige signifie certaines manipulations (étêter, nettoyer, stocker les tiges). On peut alors admettre que la coupe de 2 tonnes par jour exige déjà un sérieux entraînement de la part de l'ouvrier. Et il faut maintenir ce rythme chaque jour...

Plus qu'un tableau statistique, ce récit disparate fait sentir un univers humain qui n'a plus rien de commun avec le précédent. Chaque groupe a été maintenu à sa place jusqu'à présent par un système économique esclavagiste puis paternaliste. Mais, pour des raisons techniques, le système économique soutien de moins en moins cette organisation des rapports sociaux. Le problème de l'emploi, même saisonnier, devient pressant. Comment ce groupe pourrait-il rester "à sa place" dans une société qui ne la lui donnera plus demain ? Le fossé qui sépare les uns et les autres sera franchi et un "contact" s'établira : du clivage, qui n'était qu'une différence sociale institutionnalisée et acceptée, on passera au conflit. Quelle forme prendra-t-il ? Il n'est pas dans notre propos de pouvoir y répondre. Mais vraisemblablement d'autres clivages joueront un rôle, particulièrement ceux qui existent actuellement au niveau ethnique.

+ + +

En ce qui concerne les postes de travail dans l'usine, on a constaté qu'une certaine répartition technique recoupait des différences ethniques. On verra ultérieurement ce tableau se préciser avec les travailleurs des plantations L. Bénard. Mais comment apprécier l'intensité et la signification de la "séparation" ? Que peuvent devenir ces clivages actuels ? Comment se perpétuent aujourd'hui les différences institutionnelles d'hier ? Autant de questions qui mériteraient chacune des études complètes. Au risque de simplifier, nous ne donnerons que quelques points de repère, à partir du problème posé par l'usine et son environnement.

D'abord, la notion même d'ethnie est floue à la Réunion, et nous nous contenterons de retenir les distinctions vécues et reconnues dans le quotidien, sans chercher à préciser des frontières nettes qui resteraient artificielles. Trois groupes sont reconnus traditionnellement



en dehors des petites minorités facilement identifiables : les créoles blancs et métis, les indiens malabars et les "cafres", d'origine africaine auxquels on assimile les descendants d'origine malgaches (1). D'une manière générale, les métis tendent à s'apparenter au "créole blanc" et l'on obtient, provisoirement, ces trois types relativement distincts. Or, que constate-t-on ? Une approximative division du travail conforme aux différences ethniques, au moins en tant que tendance globale. Ensuite, des apparentements assez rares entre les groupes, comme l'a montré le sondage effectué auprès des travailleurs du Gol. Enfin, une répartition spatiale des trois groupes qui reproduit, là encore, la distinction entre les trois groupes (cf. infra : cartes de répartition géographique des travailleurs des plantations et des élèves des écoles).

Cela étant, on s'accorde généralement pour affirmer qu'il n'existe pas dans l'île de problème racial. De fait, on ne signale pas d'affrontements entre ces trois groupes, les différentes séparations ne sont en aucun cas des barrières et l'on ne revendique pas en se réunissant sous la bannière ethnique.

Ces apparences méritent cependant certains éclaircissements. Notre démarche consiste à prendre les différents points de vue, en se plaçant successivement du côté de chaque groupe. Les blancs et

-----

(1) "Plusieurs communautés ethniques co-existent à la Réunion. Malgré les métissages, ces groupes sont globalement reconnaissables ... Leur comportement varie notamment considérablement en matière d'habitat et de vie sociale. Ces problèmes ne sont pas sans incidence sur l'évolution future de l'île, d'autant que le métissage disparaît peu à peu entre groupes ethniques" in La Réunion, enquêtes monographique régionale (Ministère de la construction - Atelier d'Urbanisme de la Réunion) - 1964, p.32.

Colons et Ouvriers agricoles des Propriétés  
 L. Bénard : Repartition selon l'ethnie et  
 le lieu de residence (quartiers)

AVIRDNS

Etang Salé

St LOUIS

St Pierre  
Terre Sainte

Makes  
Gd Serre

Maniron

Bellevue

L'Eperon

Gol-les-Hauts

Ruisseau

Terre Rouge

Cilaos

Pente  
Vacoas

Quaki

Le Gol

Maison Rouge

Roche Maigre

Cité  
P. Neuf  
Bel Air

Cocos

Riv. St Etienne

Bois d'olives

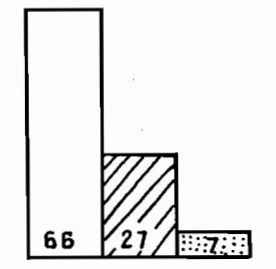
Pierrefonds

Mon Repos

Tampou

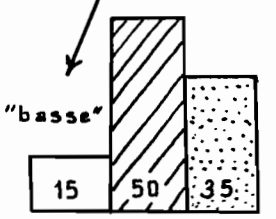
Rav. de Cabris

Repartition  
globale (en %)



Partie "haute"

Partie "basse"



alt : environ 300m



LA RIVIERE

assimilés d'abord, et en commençant par faire un retour au passé à travers ce jugement :

" Qu'est-ce en réalité que l'engagé : un esclave à temps donnant au propriétaire toutes les forces de l'homme jeune et vigoureux, sans lui imposer en retour la charge de la famille et de la vieillesse de l'esclave à vie.

Le Gouvernement colonial en établissant l'immigration au lendemain même de l'abolition de l'esclavage, commit une faute capitale et irréparable.

Le maître se sentit plus rudement frappé dans ses privilèges de race que dans ses intérêts matériels ; il obéit aux révoltes de son orgueil et se laissa entraîner aux tristes inspirations d'une haine qui fut aussi soudaine qu'aveugle. C'est que la loi ne se contentait pas de briser la chaîne de l'esclave ; elle l'élevait à la dignité d'homme : elle en faisait un Français et un citoyen.

La liberté, soit ; l'égalité jamais. Ce "non possumus" de la race blanche retentit comme un cri de guerre au dessus des mille clameurs joyeuses de la race noire célébrant sa délivrance.

C'était un cri de dupe, que ce cri d'espérance". (1)

Ce témoignage est écrit en 1884. Pour le présent, un grand connaisseur de la Réunion constate que

" ... ce n'est pas de la haine ni du mépris qu'on a pour les gens de couleur, mais simplement une sorte de commisération bienveillante, qui est en même temps l'affirmation d'une supériorité". (2)

Ces textes suffisent à notre analyse succincte et permettent trois remarques. D'abord, le présent est en continuité avec le passé. Un problème de rapports inter-ethniques a existé, s'est nuancé, mais continue de marquer fortement le présent. Il se résume en un sentiment de supériorité vécu par les blancs. Nous avons pu de la même façon constater ce sentiment à de multiples reprises. La seconde remarque concerne l'absence de distinction fine entre les groupes. Il est ques-

---

(1) J-L Macquario : op. citée, p. 47.

(2) Defos du Rau : op. citée, p. 509.

tion de race blanche et de race noire, non de cafres, de malabars, de métis. Ceci est important. Il y a des maîtres et des esclaves, c'est-à-dire des blancs et des noirs, ces derniers confondus dans une même condition. Les métis se partagent pour rejoindre l'un ou l'autre groupe selon leur condition. La dernière remarque a pour objet de faire constater que ces appréciations se réfèrent à la seule race blanche. Comme si "les autres" n'existaient qu'à partir des sentiments des blancs à leur égard. Les blancs se sentent supérieurs, ont de la commisération, pensent ceci et cela ... Mais les noirs, eux, que pensent-ils, que ressentent-ils ? Il semble que cela n'ait pas d'importance, que tout se détermine à partir du point de vue d'un seul groupe.

Précisément, c'est le problème. Nous voulions nous placer successivement de plusieurs points de vue : ils ont été réduits à deux pour maintenant se résoudre en des appréciations unilatérales. Les gens de couleur voient leur point de vue nié, ou au moins oublié. En fait, ils ne l'expriment pas. D'une part les porte-paroles qui pourraient écrire ou parler sont rares, voire inexistants. D'autre part, l'expression des sentiments sous forme de manifestations diverses n'a jamais marqué l'histoire de la Réunion, comme elle a pu le faire aux Antilles. Là où l'on pouvait parler de communauté blanche, il n'était pas possible de qualifier de "communautés" des gens déracinés, broyés, mélangés et finalement profondément dé-culturés (1). Il faudrait sans doute nuancer : le groupe malabar conserve certaines coutumes qui s'expriment surtout dans des temps forts cérémoniels. Mais qu'en reste-t-il dans la vie quotidienne, là où véri-

---

(1) Nous avons par exemple tenté de converser en malgache avec des engagés de la région de Fort-Dauphin à Madagascar, venus à la Réunion voici moins de 50 ans. La langue elle-même n'éveillait plus que des souvenirs très hésitants. Quant à la culture traditionnelle, toute trace avait pratiquement disparu. "Peaux noires, masques blancs..."

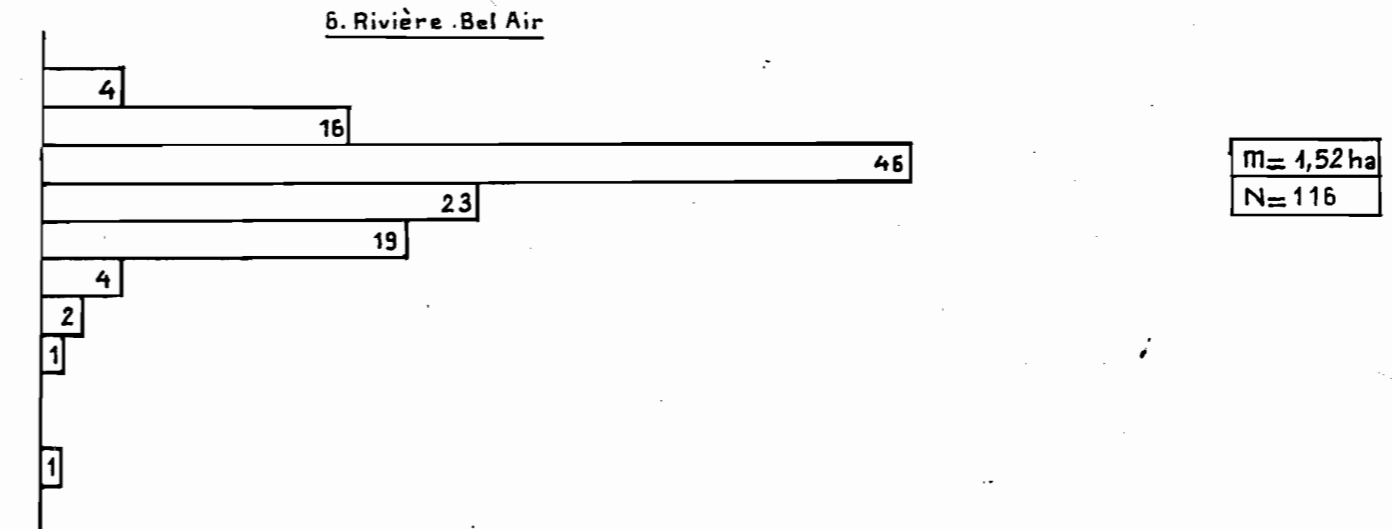
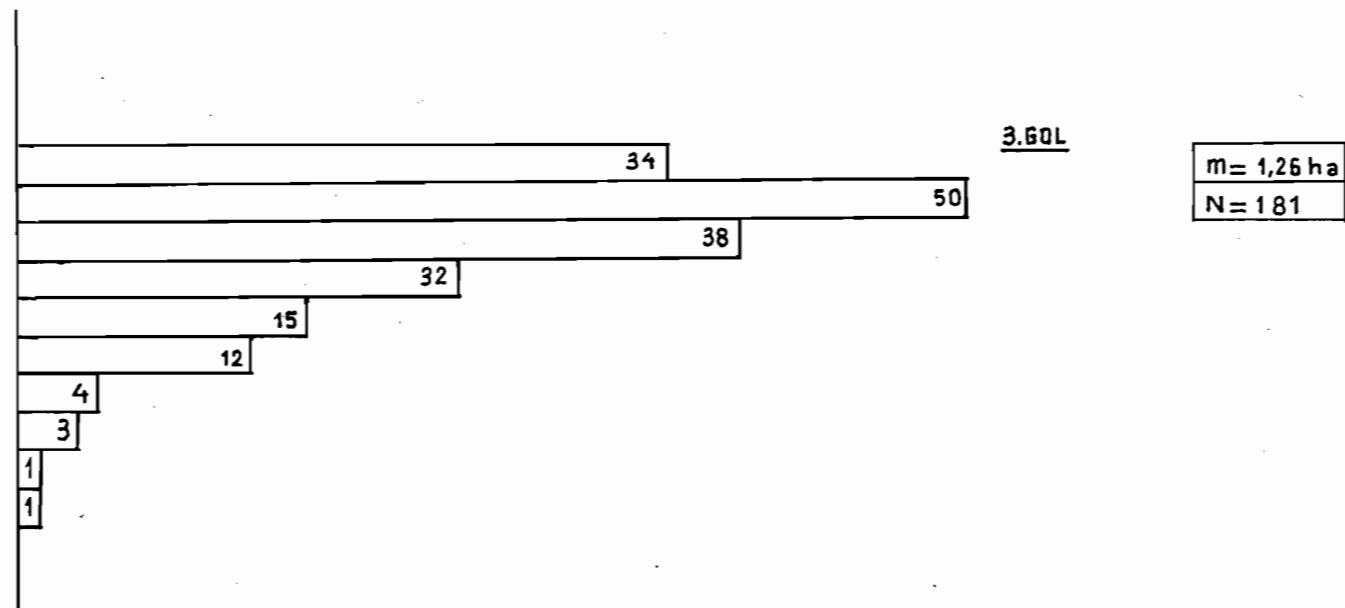
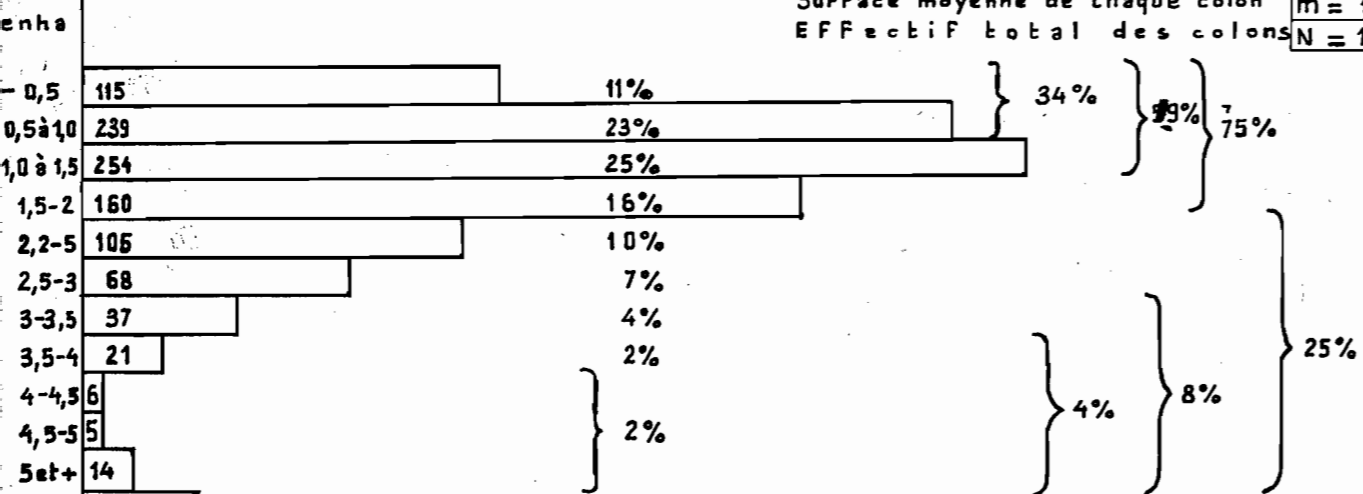
tablement existe et se manifeste la communauté ? Comment trouver une unité dans le groupe "cafre" dont les origines géographiques et culturelles sont si diverses ?

La tendance à rejeter dans un ensemble indistinct tout ce qui ne pouvait être assimilé au "blanc", revenait à nier toute personnalité propre à chaque groupe. En nivelant ainsi la réalité humaine, on constituait de facto une société sans âme, simple réservoir de main-d'oeuvre. Aucun point commun. Sauf la condition d'esclave.

Or, aujourd'hui, le rapport reste le même : la différence de couleur recoupe nettement la différence de niveau de vie. Cafres et malabars sont les plus défavorisés, si l'on réserve une place particulière aux "petits blancs", qui descendent rarement sur le littoral et qui partagent largement les sentiments de supériorité de leurs frères de race plus nantis vis-à-vis des gens de couleur. Plus la structure familiale de l'usine et des plantations disparaît, plus cette couche défavorisée fait l'expérience d'un sort commun, impersonnel. Les relations paternalistes qui existaient entre le maître blanc et les noirs s'estompent ; mais au lieu de permettre l'établissement d'autres rapports, la situation ainsi créée semble aboutir à une perte des contacts. Dès lors on peut se demander si la tendance n'est pas à la recherche de relations strictement à l'intérieur de son groupe "ethnique" qui correspond à sa condition sociale. D'une "couche" socio-culturelle défavorisée, il se pourrait qu'émerge la notion de classe si la conscience d'un sort commun prend forme. On peut imaginer les tensions qui en résulterait compte tenue de cette superposition de la classe et de l'ethnie. Il ne s'agit pas actuellement d'un fait, mais d'une hypothèse que rend possible l'analyse faite jusqu'à présent de la société concernée directement par l'usine. Une hypothèse qu'il faut garder présente à l'esprit en étudiant le malaise actuel au sein de

A. ENSEMBLE DES PROPRIETES

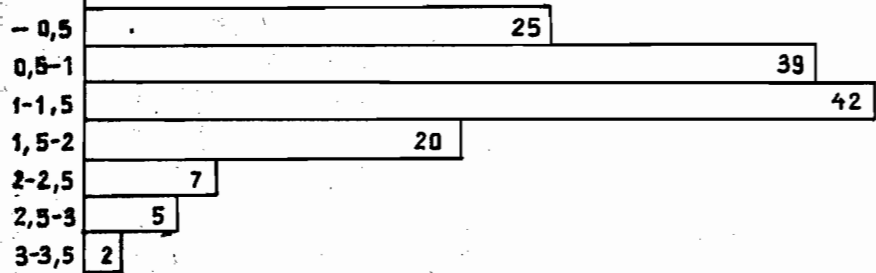
Surface moyenne de chaque colon  $m = 1,51 \text{ ha}$   
Effectif total des colons  $N = 1025$



B. PAR PROPRIETE

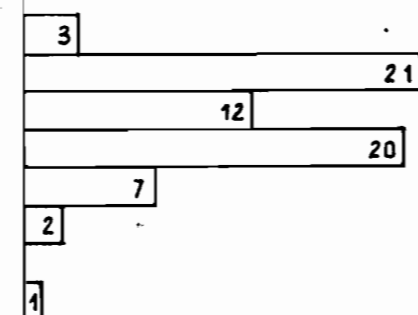
1. BELLEVUE

$m = 1,12 \text{ ha}$   
 $N = 140$



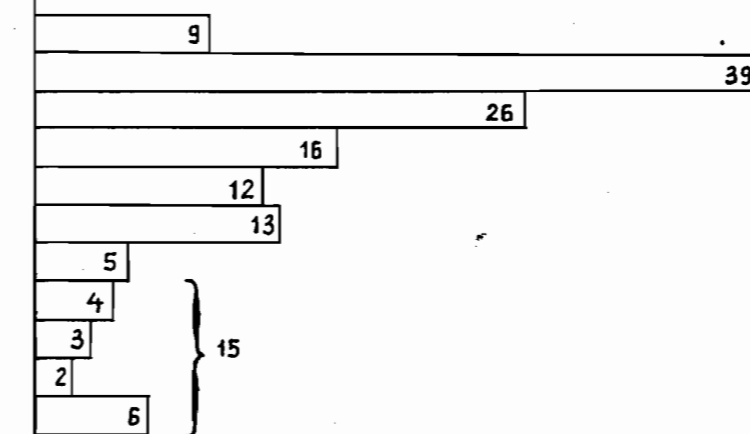
4. Maison-Rouge.

$m = 1,36 \text{ ha}$   
 $N = 66$



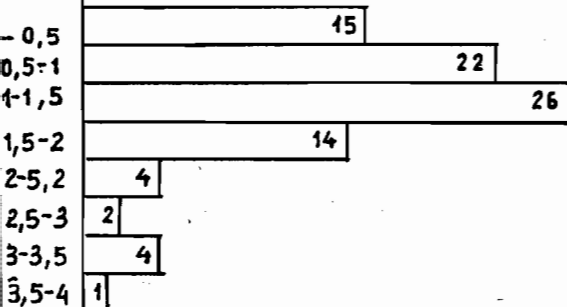
7. Mon Repos-Ravine Blanche

$m = 1,81 \text{ ha}$   
 $N = 135$



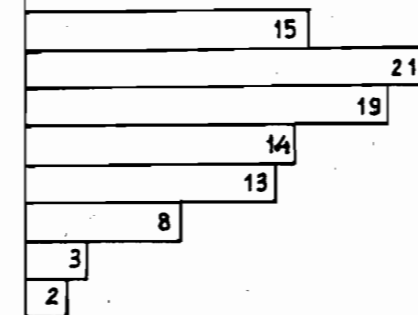
2. BOIS DE NEFLES

$m = 1,17 \text{ ha}$   
 $N = 88$



5. Ravine des Cabris

$m = 1,49 \text{ ha}$   
 $N = 96$



8. Pierre Fonds

$m = 1,99 \text{ ha}$   
 $N = 203$



l'entreprise. Car les manifestations du malaise, telles qu'on peut les décrire, si elle jouent un rôle de révélateur, n'indiquent pas encore les formes d'évolution future de la société.

#### Le malaise actuel

Malgré leur permanence et leur netteté, il faut reconnaître que les clivages professionnels et ethniques peuvent passer inaperçus aux yeux du touriste ou du voyageur pressé. Ils font partie du paysage social et ne frappent plus ceux qui vivent la situation. Ils sont un héritage du passé et on s'en accomode. Si bien que le malaise social actuel semble ignorer l'existence de ces divisions. Son point d'application est ailleurs. Cependant, la mutation profonde d'un système ne fait que commencer, et il convient de ne pas prendre pour le centre ce qui n'est que la périphérie.

Pour illustrer le malaise, nous proposons le compte-rendu de deux événements récents : la concentration des usines et une petite révolte du personnel. Les clivages profonds et précis n'apparaîtront qu'incidemment. Parce que la crise est encore contenue. Elle ne se manifeste que sous forme de signes discrets : signes qu'un univers jusqu'à présent clos et cohérent se désintègre et s'ouvre vers l'extérieur. La prise de conscience demeure incertaine; mais elle pourrait se polariser demain sur la remise en cause des inégalités sociales passées au rang d'institutions.

Le premier événement exemplaire pourrait s'intituler "les mésaventures de la concentration". Alors que le problème est techniquement réglé, humainement il commence. Planteurs et ouvriers se sentent mis à l'écart, frustrés, dépossédés. "On" a agit sans eux, sans les mettre au courant, comme s'ils n'étaient pas concernés. Le processus de concentration s'est passé sur un registre technique, en

méconnaissant profondément la société locale organisée par et pour l'Usine. On croyait arracher un arbre mort et brutalement les racines se sont révélées bien vivantes et solidement accrochées. Bien sûr les sentiments ne s'exprimaient apparemment que d'une manière normale. Les ouvriers craignaient les licenciements, les planteurs redoutaient un préjudice au point de vue du transport - et ont pratiquement exigé que les deux anciens centres de réception de Pierrefonds et Casernes soient maintenus avec leur laboratoire d'analyses et le règlement sur place. L'action syndicale s'est durcie : bref, un ensemble de réactions normales et prévisibles. En fait, ces craintes et ces revendications traduisaient une émotion générale beaucoup plus profonde. La fermeture des usines a été ressentie comme une dépossession, vécue sur le mode affectif. Par la structure familiale ancienne, l'usine était devenue un peu l'usine de chacun : les modifications apportées au fil des années apparaissaient comme l'oeuvre commune, par personnes interposées certes, mais que l'on connaissait et que l'on acceptait. Tandis que la concentration de 1970 revêt tous les aspects d'une oeuvre étrangère, calculée par des inconnus. Le technicien vient moderniser une usine : il se transforme malgré lui en fossoyeur d'une institution.

" Le climat social était devenu très chaud. Il y avait beaucoup de feux dans les cannes et l'usine ne pouvait les absorber... Il a été très difficile de contenir les planteurs qui voulaient molester du personnel de direction ..."

rapporte un témoin, qui ajoute :

" Les gens ne se sont pas encore fait à la fermeture de Pierrefonds".

A posteriori au moins, beaucoup de responsables se posent le problème de la concentration. Etait-elle vraiment indispensable ? Ne pouvait-on procéder par étape, en commençant par fermer une seule usine ? Quoiqu'il en soit, les questions et les réponses n'ont plus d'intérêt immédiat, sinon pour réaffirmer l'existence du malaise. On a mal estimé l'environnement social en lui assignant un rôle de spectateur.



L'usine a dû très vite rassurer officiellement les planteurs (1) et s'engager à rémunérer d'une manière ou d'une autre toutes les cannes livrées (un spécialiste estimait à 700 millions C.F. la perte qu'il a fallu éponger au cours de l'opération de concentration).

Tout le monde s'est senti concerné après coup, mais en premier lieu les ouvriers, puisque 115 licenciements environ étaient décidés, après de nombreuses consultations. La Direction devait rapporter plusieurs décisions de licenciements prises unilatéralement. Les discussions reflétaient le malaise. On s'en aperçoit aisément en étudiant les votes qui ont eu lieu au sein du Comité d'Entreprise, composé de 3 représentants de la Direction et de 3 représentants du personnel. A la question : "êtes-vous d'accord avec le licenciement", le dépouillement des bulletins secrets fournit comme réponse 5 non et 1 oui pour une usine, 4 non et 2 oui pour l'autre usine. Manifestement, le malaise touchait la Direction elle-même puisqu'elle était divisée dans ses réponses, si l'on veut bien admettre que les délégués du personnel défendaient les licenciés.

L'analyse de l'évènement pourrait remplir des pages, mais la leçon essentielle tient en une phrase : les problèmes techniques divers soulevés par la concentration n'ont été que le détonateur d'une explosion sociale infiniment plus profonde. Une explosion lente, continue, qui transforme chaque petit incident et, à travers lui, exprime le malaise d'une société bousculée. L'évènement suivant, pourtant anodin, en est une autre preuve si l'on est attentif à l'évolution sociale qu'il traduit.

---

(1) "En tout état de cause, la Société s'engage à prendre toutes les cannes pour la campagne en cours et au cas où la campagne se terminerait après le 1er janvier 1971, une étude sera faite en Commission Mixte pour tenir compte d'une part éventuelle de richesse" (dans un "Avis aux planteurs" du 17 septembre 1970).

Baptisée "incident de la balance des Cocos", l'affaire se passe en octobre 1969, donc au moment où la concentration des usines se prépare. Des chargeurs, employés par l'usine à cette balance, font la grève sur le tas en exigeant le paiement immédiat de salaires qui leur seraient dûs. Un Directeur technique intervient, mais le ton monte très vite, particulièrement sous l'impulsion des planteurs présents qui soutiennent les chargeurs. Après quelques échauffourées, la Direction paiera les salaires pour obtenir la reprise du travail, sans que soit clairement établi l'objet précis du litige. De toutes manières, le scénario de l'histoire vaut moins que les petits détails qui l'accompagnent.

D'abord, il semble que les planteurs présents aient joué le rôle déterminant en soutenant les chargeurs et en orchestrant le déroulement de l'incident. Un chargeur déclare : "Les planteurs nous ont

" Les planteurs nous ont soutenus dans ce différend. Eux seuls ont proféré des insultes et des menaces à l'encontre du Directeur de l'usine. C'est d'ailleurs eux qui ont demandé à ce que M. X ... aille chercher l'argent. Ils disaient qu'ils n'avaient aucune confiance en M. Y ... (de la Direction)".

Pendant l'incident, les 150 planteurs présents dansent le séga et chantent l'Internationale au son de l'harmonica et du clairon ... et ne ménagent pas leurs paroles. Un témoin note d'ailleurs ces réflexions et slogans spontanés qui sont de véritables documents :

- Un Directeur (métropolitain) "prend la place d'un créole et ferait mieux de rentrer en France par le premier avion",
- "l'entreprise S ... et une autre paient très bien leurs ouvriers et les Sucrieries Bénard empêchent juste de crever",
- "Un père veille sur ses enfants, les Sucrieries L. Bénard ne veillent pas sur leurs ouvriers",
- "L'usine de Pierrefonds a été construite avec les capitaux des planteurs et ils n'ont jamais touché un centime",

L'HABITATION DE MAISON-ROUGE

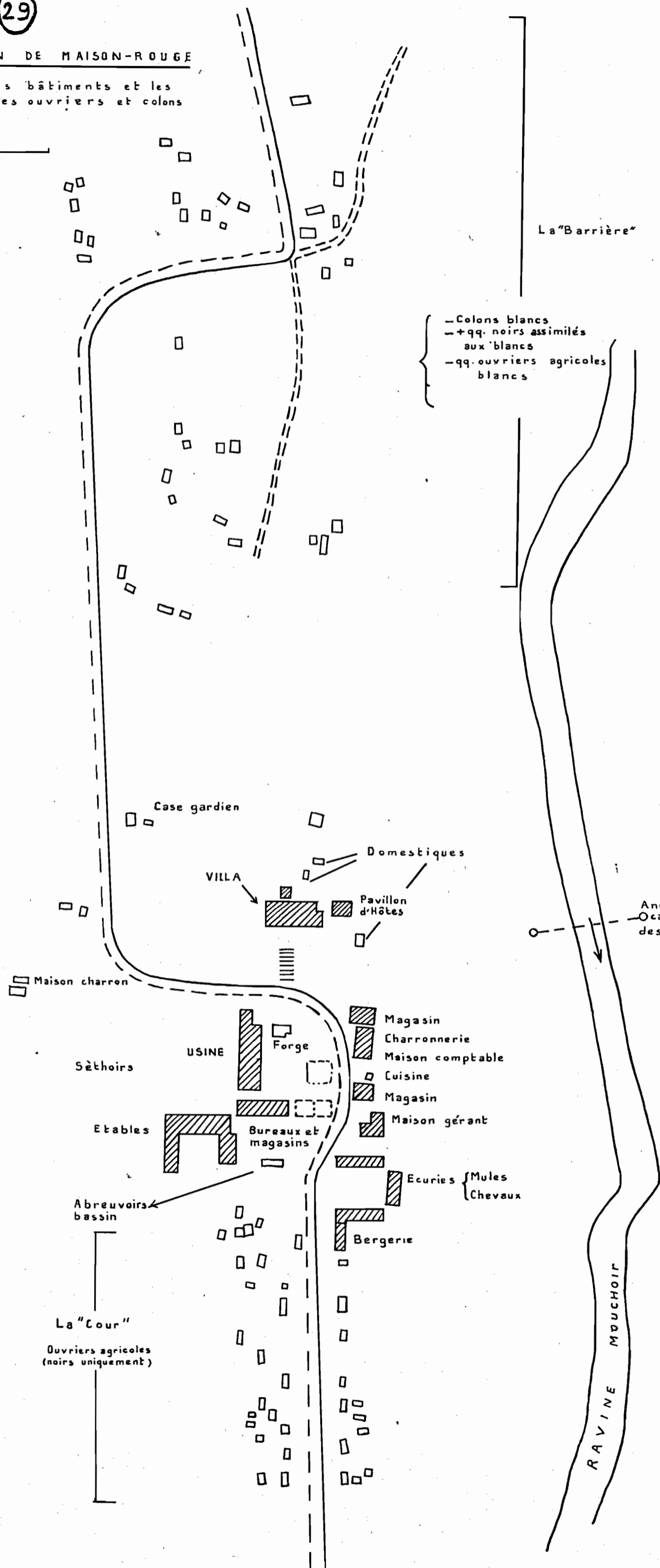
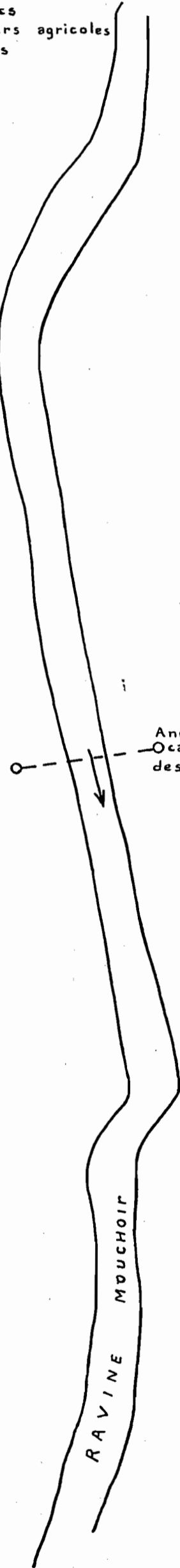
Les anciens bâtiments et les cases des ouvriers et colons

100m



La "Barrière"

- Colons blancs
- + qq. noirs assimilés aux blancs
- qq. ouvriers agricoles blancs



Ancien passage des Ocanes par câble au dessus de la Ravine

GOL RAVINE DU VAVINE

RAVINE MOUCHOIR

- "Les conclusions des experts sont déjà connus et les planteurs ont gagné une merde",

- ....

Au-delà du strict motif de l'incident, le mécontentement est multiforme. On remarque d'abord que la manifestation des planteurs est brutale, spontanée et s'éteindra vite. Il ne s'agit pas d'une action revendicative organisée et encadrée. On explose, on se libère et les sentiments cachés ou enfouis réapparaissent. Les problèmes de rémunération invoqués à l'origine ne peuvent masquer les signes plus profonds d'une crise que l'on ne maîtrise pas. Les étrangers métropolitains viennent prendre la place, imposer des normes nouvelles. On remonte aux souvenirs de Pierrefonds, symbole de l'usine des planteurs. On regrette le temps où L. Bénard "veillait sur ses enfants".

Cet incident n'a pas sa place dans les annales d'un affrontement normal entre employeur et employés. Il témoigne d'un malaise plus fondamental qui n'est pas encore clairement porté à la conscience. Au cours de cet événement, planteurs et ouvriers étaient solidaires, mais aussi certains cadres créoles, qui, en restant neutres, refusaient de rejoindre les rangs de la Direction. Au fond, le passé et son affectivité s'opposaient au présent et à sa technicité. L'incident n'a été qu'un feu de paille, mais combien éclairant ! Progressivement d'ailleurs, les choses se précisent. Dans l'usine, le malaise se cristallise - sans jeu de mots facile ! - autour de deux problèmes de relations humaines. Ces derniers, à notre avis, ne sont encore que des manifestations isolées, provisoires, d'une crise sociale plus vaste.

#### 2.2.4. La cristallisation du malaise

Les deux types de conflits significatifs que nous pouvons isoler au sein de l'usine sont très voisins l'un de l'autre. Ils concernent uniquement le personnel privilégié de l'Etablissement, ce qui montre bien que le malaise actuel ne consiste pas uniquement en une opposition simple des riches et des pauvres. Le conflit n'est pas brutal. Mais il est permanent et ne dépend pas d'une simple conjoncture : en supprimant l'un ou l'autre motif des dissensions, on déplacerait le problème, mais on ne résoudrait pas la crise. Elle s'exprimerait différemment, mais resterait latente ... ou bien éclaterait.

##### La direction et les cadres

La Direction, comme ses subordonnés immédiats, reconnaissent l'existence d'un problème important de relations humaines entre eux. L'unité de conception, la concertation, la collégialité cèdent le pas aux tiraillements divers et à une hiérarchisation très poussée. Par référence au passé, on peut dire que n'existe plus la notion d'une oeuvre commune où un patron mobilise les énergies et où finalement chaque responsable s'identifie à l'"affaire".

Des relations professionnelles froides et précises remplacent la chaleur et la complexité du sentiment. La qualification et la responsabilité techniques tendent à intervenir seules dans l'établissement des rapports, par une sorte de souci de clarification, de désengagement vis-à-vis de l'ancienne image de l'usine-institution. A partir d'un détail, un cadre souligne le changement : selon lui, la promotion ne se fait plus maintenant par appréciation de la valeur de l'individu ou par un favoritisme justifié, mais strictement par application de normes, comme le S.M.I.G. Il en ressent du dépit et pense

et pense que cela provoque une atmosphère malsaine parmi les cadres.

Ces réactions et la tension persistante entre la direction et ses collaborateurs laissent cependant perplexe l'observateur. On serait plutôt tenté en effet de voir dans cette rationalisation une occasion d'être plus satisfait sur le plan professionnel. Si de nombreux facteurs concourent à expliquer cette tension, qui se manifeste parfois en paroles violentes, un élément sous-jacent mérite d'être retenu. Il n'est sans doute jamais clairement explicité parce qu'il dépasse les protagonistes qui vivent la situation mais ne l'analysent pas. Que se passe-t-il à l'extérieur de ce groupe direction-cadres? L'ensemble du personnel de l'usine - et aussi des sociétés agricoles - réserve une place à part à ces responsables. On ne distingue pas la Direction et les cadres qu'elle emploie : tout ce monde est assimilé au "patron" et l'on manifeste à chacun la même déférence et la même soumission. Quoiqu'ils en aient, les cadres voient leur sort irrémédiablement lié à celui du patron ou de "la Société", dès qu'ils entrent en contact avec le reste de l'usine. Or, ils savent qu'il n'en est rien, puisqu'ils vivent quotidiennement la réalité inverse. La contradiction est cependant insurmontable : d'une part ils ne peuvent se faire reconnaître comme salariés parmi les autres salariés, d'autre part ils sont limités à leur rôle de techniciens n'ayant pas accès à la politique générale de l'affaire. Le malaise est structurel, provoqué par un décalage entre la mutation technico-économique qui précède et entraîne la mutation sociale.

La Direction n'est pas strictement technique puisqu'elle réalise un "pont" entre les actionnaires lointains et la responsabilité quotidienne de l'usine. Mais en même temps, le Directeur général ne peut être la synthèse parfaite du "P-D.G.", puisqu'il est un salarié, dont la situation dépend d'un vote majoritaire des actionnaires familiaux.

Cette ambiguïté, qui peut exister dans de nombreuses entreprises, prend un relief particulier ici à cause de l'histoire familiale de l'affaire et du type de relations sociales qu'elle a créées. L'usine ne s'est pas encore parfaitement dégagée de l'emprise qu'elle avait sur l'environnement et que l'environnement lui rendait bien. Tous les cadres restent prisonniers d'une ancienne image de marque qui se perpétue, bien que la réalité soit maintenant très différente. Cette période transitoire a vu la disparition progressive des membres de la famille L. Bénard qui occupaient des postes de responsabilités techniques dans l'entreprise. Ils assuraient une sorte de continuité avec "l'ancien régime". La rupture est aujourd'hui consommée à ce niveau. Mais les habitudes demeurent et notamment la structure familiale des actionnaires dont dépend la Direction. Il est vraisemblable que plus la Société deviendra "anonyme" avec un actionnariat plus vaste, plus le climat changera. La mauvaise humeur des cadres, la "crise de confiance" qui les oppose à la Direction reflètent assez bien l'instabilité de la situation présente. L'organisation hiérarchique persiste, mais l'ambiance familiale ne vient plus la tempérer et la justifier ; le temps de la concertation n'est pas encore venu car la famille impose encore son rythme et ses rites.

#### Créoles et "Zoreils"

Le malaise s'exprime et se précise en second lieu dans les relations entre créoles et métropolitains, toujours à l'intérieur de la catégorie la plus favorisée des salariés de l'usine. Les rapports entre les deux communautés se sont dégradés au point de se transformer en une opposition sourde, constante et nette. Le problème rejoint l'analyse précédente, la recoupe en de nombreux points et se superpose à elle.

Tout d'abord, une remarque générale est nécessaire pour déterminer le climat dans lequel s'établissent les relations. Entre le créole et le "zoreil", la notion de "distance" socio-culturelle est ambiguë. La distance est à la fois trop grande pour aboutir à une assimilation pure et simple des deux communautés, et trop courte pour que des relations égalitaires interviennent après que l'on se soit reconnu réciproquement comme étranger. La culture a une base commune très large, la langue est semblable ... mais permet dès les premiers mots de souligner son appartenance à l'un ou l'autre groupe. Or la règle de la départementalisation voudrait qu'un Réunionnais soit "chez lui" à Paris ou à Lille, comme elle voudrait qu'un métropolitain soit "chez lui" à La Réunion.

Pourtant, le "zoreil" en général ne se sent pas chez lui dans l'île et n'est pas accueilli comme tel. M. Defos du Rau traduit très bien la situation en écrivant que "le créole adore la France, mais déteste la métropole" (1). Aux Etablissements Bénard, les métropolitains sont apparus effectivement comme des "envahisseurs". Alors que la Société Bénard était créole aux yeux de tout le monde, elle devient de plus en plus métropolitaine par ses cadres et surtout par le changement d'esprit. Ce dernier correspond en effet, dans le temps, à un certain désintérêt des actionnaires pour la Sucrierie. Du moins, c'est ainsi qu'on interprète le désengagement progressif des membres de la famille vis-à-vis des responsabilités techniques. Ils sont remplacés par des créolés, mais aussi et surtout par des "expatriés" - le vocable est significatif - qui sont dans une situation précaire de contractuels dépendant totalement de la Direction. Le métropolitain ne peut alors s'identifier vraiment à l'usine, ni faire l'expérience d'une solidarité quelconque avec ses ouvriers dont tout le sépare et en premier lieu le fait d'être assimilé à la Direction dont il apparaît un peu comme le "mercenaire".

---

(1) Defos du Rau - op. citée, p.153.



Le "zoreil" a le sentiment très net de cette coupure : "eux non plus ne font pas d'efforts" entend-on dire ... "Eux", c'est-à-dire les autres, les créoles indistinctement. Dès lors, la rupture n'est plus entre individus, mais entre deux communautés. Effectivement, on peut noter des réactions de groupe de la part des cadres créoles, qui sont des réactions de défense. On se sent menacé de l'extérieur et cela provoque un réveil de la solidarité. Les coups de téléphone entre collègues créoles sont nombreux, longs, chaleureux : l'auto-défense s'organise d'abord par une ré-activation des sentiments communautaires.

Comme la mutation économique et sociale coïncide avec une "invasion" métropolitaine, la relation de cause à effet s'établit immédiatement, alors qu'elle n'est pas évidente. Mais le fait social demeure et il semble participer d'un mouvement général à la Réunion (1). Cette opposition qui s'illustre au Gol n'est pas un phénomène unique et limité. Mais les conditions ici sont particulièrement favorables pour l'éclosion de la crise entre les deux groupes. La rupture est d'ailleurs d'autant plus nette que les individus sont apparemment plus proches : compétence égale, même esprit nouveau et "technique", même niveau de vie ... On ne s'oppose pas lorsqu'on n'a pas de point commun ou que les distances sont trop énormes : la querelle profonde n'existe vraiment qu'entre frères ennemis.

Ces deux types de conflits qui viennent d'être rapidement brossés présentent l'avantage, pour l'analyse, d'une certaine netteté. Ils se passent en quelque sorte en dehors de la complexité des

(1)<sup>16</sup> Les Z'oreilles, quelques centaines en 1947, 5.000 environ aujourd'hui, forment l'ethnie la moins nombreuse mais ils ont une importance économique et surtout administrative sans aucune mesure avec leur importance numérique. Ils détiennent en effet à peu près tous les postes-clefs de l'administration et des grandes affaires" (in A. Scherer, op. citée, p.121).

liens, des réseaux, des clivages que tisse et produit la société créole locale. En présentant maintenant les plantations de l'Usine Bénard, nous retrouvons ce monde fortement structuré dont toutes les racines plongent dans le passé sans que le présent parvienne à les ébranler de manière décisive.

### 2.3. Les Plantations d'usine

Nous avons déjà indiqué précédemment le statut juridique des différentes propriétés de la famille L. Bénard. Officiellement, il n'existe plus de "plantations d'usine" depuis la création des sociétés civiles agricoles. Nous conservons cependant le vocable car si, du point de vue fiscal, le statut juridique est important, pour l'analyse sociale il reste négligeable. Lorsqu'on parlera de plantations ou de propriétés d'usine, seront concernées aussi bien :

- La Société Civile Agricole de Maison-Rouge avec les propriétés de Maison-Rouge et Bon-Accueil.
- Que la Société Civile Agricole L. Bénard avec les propriétés de Bellevue, Pierrefonds, Le Gol et Bois de Nèfles, les Cocos et Bel-Air, Ravine des Cabris, Ravine Blanche et Mon Repos.

### 2.3.1. Approche descriptive

Les propriétés actuelles sont le fruit d'une histoire complexe dont il n'est pas toujours possible de retrouver le fil directeur, comme nous l'avons vu en étudiant "la naissance d'un seigneur capitaliste". Les limites mêmes des terres n'offrent pas une précision géométrique et certains litiges en résultent. Ceci déjà nous éclaire sur la psychologie du grand propriétaire dont Léonus Bénard est un exemple. Le sentiment de propriété accompagne la notion de maître paternel, qui octroie la terre et se sent investi d'une certaine mission. Au gré de la politique, des amitiés, du bon vouloir et des obligations morales, le tracé des plantations change, sans qu'un compte précis et permanent soit tenu. Le rapport de forces et les habitudes ont contribué tout autant que les actes juridiques au tracé actuel.

#### Situation et importance

Si l'on se reporte à la carte localisant les propriétés L. Bénard (Cf. supra : Tableau 11), on conclut aisément à une relative concentration des terres autour des usines. Elles sont bien groupées, à l'image de la zone d'approvisionnement du Gol, image bien différente du Nord de l'Ile. On devine à travers ce découpage l'influence de l'héritage Kerveguen, le grand rassembleur de terres du Sud. En même temps, les plantations d'usine se trouvent en majorité sur la bande littorale, la plus fertile et la plus aisée à cultiver. La partie basse en effet rend possible la mécanisation, autant pour des raisons de relief que d'étendues suffisantes. Le domaine du Gol, qui couvre une plaine irrigable et d'accès facile en est une parfaite illustration. Cela étant, on retrouve, pour des propriétés comme Bellevue ou Maison-Rouge l'ancienne tradition du découpage foncier qui, du "battant des lames" allait jusqu'au sommet des montagnes.

Quand aux surfaces, le tableau ci-après fournit une base documentaire approximative. Malgré leur précision apparente, les chiffres sont susceptibles de variations importantes selon les sources. A plusieurs reprises, nous avons dû choisir entre différentes hypothèses, pour retenir celle qui paraissait la plus vraisemblable, mais sans certitude. Avec 4.000 Ha de terres, les sociétés Bénard disposent d'environ 4 % de la surface utile de la Réunion. La moitié à peu près est cultivée dont plus de 90 % en cannes. Il s'agit donc bien d'une monoculture de fait, qui représente cette fois 6 % des terres cultivées en cannes dans l'Ile.

Le mode d'exploitation des propriétés donne la primauté au colonat partiaire, puisque le faire-valoir direct ne concerne qu'un cinquième des terres cultivées. Et la canne occupe presque exclusivement cette dernière surface, qui n'a pas varié de manière décisive au cours des années antérieures.

Mais les chiffres précis et fiables font défaut pour apprécier l'importance relative des plantations d'usine par rapport au patrimoine foncier de la région. En attendant de futures statistiques à ce sujet - notamment les recensements effectués sous l'égide de la Direction Départementale de l'Agriculture -, la lecture du tableau suivant, qui concerne des chiffres de production, permet une approche partielle de la situation. Les cannes fournies par les propriétés L. Bénard représentent, en moyenne, 27 % de la production totale de l'aire d'approvisionnement du Gol. Ce chiffre permet de mesurer l'importance économique des Sociétés agricoles pour la région, et surtout leur poids dans les discussions qui mettent en présence usiniers et planteurs. Lorsque les plantations d'usine atteignent une telle proportion, on comprend le rôle stratégique qu'elles peuvent jouer dans l'organisation de la campagne sucrière, rôle que certains usiniers considèrent comme primordial pour le bon fonctionnement d'une sucrerie.

+ + +

24 LES PROPRIETES L. BERNARD (Au 01-08-71, d'après les chiffres fournis par les gérants de propriétés)

en Hectares

PROPRIETES	Superficie Totale	Bois, Friches	Surfaces cultivées	Cannes	F V D			Cannes	Colonat	
					Cult. vivrières	Cultures diverses			Cult. vivrières	Cultures diverses
Gol-Plateau	455	53	402	169			5	228		
Bellevue	1018*	766	252	90	4			135	23	
Maison Rouge-Bon Accueil	422*	218	204	108	4		2	54	10	26
Les Cocos-Bel Air	213	36	177					150	27	
Mon Repos	443	198	245					211	34	
Pierrefonds	864	454	410	6				370	34	
Rav. des Cabris	199	56	143					119	24	
Bois de Nêfles	366	263	103					103		
Totaux	3980	2044	1936	373	8		7	1370	152	26
+ domaines industriels =	$\frac{+125}{4105}$			21% des cannes cultivées			% =	88%	10%	2%

\* Selon le cadastre, Maison Rouge aurait 300Ha de plus et Bellevue 300Ha de moins

NB- Les chiffres des surfaces cultivées, notamment sous le régime du colonat partiaire, varient considérablement selon les sources et les époques de l'année. Cela tient vraisemblablement à trois causes :

- Les surfaces attribuées aux colons selon les baux peuvent différer des surfaces effectivement cultivées
- Les surfaces cultivées et les surfaces récoltées ne sont pas systématiquement équivalentes.
- Les mesures exactes des surfaces se heurtent par ailleurs à des difficultés techniques importantes.

**25** TONNAGES DES CANNES FOURNIES PAR LES PROPRIETES L. BERNARD (FVD + colons)

Propriétés	Années		en tonnes						
	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971		
Le Plateau (Gol)	32 350	29 466	29 838	30 548	30 382	26 856	20 453		
Bellevue	14 178	12 312	12 630	16 575	15 173	11 841	9 373		
Maison Rouge-Bon Accueil	9 248	8 115	8 001	10 033	11 092	9 186	6 614		
Les Cocos-Bel Air	16 424	13 744	13 116	14 789	12 617	8 726	6 215		
Mon Repos-Rav. Blanche	24 798	18 111	19 533	19 985	19 801	16 415	12 037		
Pierrefonds	38 554	29 832	32 672	30 298	28 380	20 147	15 987		
Rav. des Gabris	9 670	7 870	6 976	9 836	8 375	7 503	3 267		
Bois de Nèfles	6 511	5 342	4 522	6 596	5 834	5 032	1 877		
<b>Totaux</b>	<b>151 733</b>	<b>125 792</b>	<b>127 288</b>	<b>138 660</b>	<b>131 654</b>	<b>105 706</b>	<b>75 823</b>		
Total des cannes manipulées par les Suc. Bénéard	548 173	445 459	442 015	525 392	500 866	428 384	277 129		
% des cannes provenant des propriétés Bénéard	27,6	28,2	28,7	26,4	26,2	24,6	27,3		

Sur 7 années { moyenne des apports des propriétés Bénéard = 122.380 Tonnes  
soit, par rapport aux cannes manipulées, un % de = 27%

(Source : C.T.I.C.S)

Sans entrer dans le détail des chiffres de production, on peut remarquer que les variations annuelles dues avant tout aux aléas climatiques, sont inégalement ressenties par les propriétés. Le "Plateau du Gol" conserve par exemple une assez belle régularité de production, comparativement aux terres plus accidentées. La maîtrise de l'eau ainsi qu'une rationalisation plus facile des techniques contribuent fortement à ce résultat qui demeure encore inaccessible au petit propriétaire isolé. On peut dès lors deviner, toutes choses étant égales, que l'avenir sourit aux grands rassembleurs de terres. La pulvérisation actuelle de la propriété ne doit pas faire illusion (1) : ce mouvement fait disparaître beaucoup de petits planteurs, mais peut favoriser des rachats systématiques autour de grands domaines ... à moins qu'une réforme agraire, ou simplement son spectre, n'enraye la tendance et décourage les amateurs ...

Un autre élément mériterait une attention particulière parce qu'il peut caractériser la propriété à laquelle il s'applique : le rendement à l'hectare. Les données sont malheureusement trop peu précises pour être utilisées systématiquement. Les calculs approximatifs effectués pour l'année 1970 font varier le rendement moyen de 50 à 70 tonnes/Ha, selon les propriétés. Le Gol atteindrait le chiffre supérieur, confirmant ainsi les remarques précédentes, tandis que les habitations plus "traditionnelles" comme Bellevue ou Maison-Rouge auraient les rendements les plus bas. En moyenne, pour l'ensemble des plantations d'usine, on atteindrait environ 60 tonnes/Ha pour l'année 1970. Ce résultat est supérieur au rendement moyen que l'on peut calculer sur l'ensemble de l'île.

---

(1) D'après les calculs effectués par M. E. Eugot, P.-D.C. des Sucreries de Bourbon, la dimension des propriétés diminuerait de 1,5 % par an (communication personnelle).



Enfin, pour mieux apprécier l'importance des propriétés, il faudrait aborder le problème du revenu qu'elles procurent. Les chiffres officiels ne sont pas accessibles, les Sociétés agricoles n'étant pas tenues de les publier. Il est cependant important de tenter une approximation, car, en ce qui concerne, l'activité sucrière des Sociétés L. Bénard, le bénéfice procuré par les plantations est sans doute le plus attractif pour les actionnaires. L'usine en effet échappe en partie à ses propriétaires : elle dépend de plus en plus de règles extérieures, d'un ensemble économique plus vaste où les pouvoirs publics autant que la concurrence jouent un grand rôle; les bénéfices directs peuvent être immédiatement réinvestis. Aussi, le revenu des cannes offre à notre avis un intérêt tout différent. L'estimation proposée à la page suivante ne dépasse pas le stade de l'ordre de grandeur. Elle est bâtie sur des hypothèses et cherche avant tout à donner des points de repère qui n'existent pas et qui engendrent dès lors une controverse permanente entre usinier et planteurs.

#### Le Personnel

Le fonctionnement des plantations d'usine dépend d'une organisation assez simple dont le centre est à la sucrerie. Le Directeur de celle-ci, en même temps Directeur Général des Sociétés agricoles, assure la coordination entre le secteur agricole et le secteur industriel. Il dispose d'un ingénieur Chef de cultures à qui est confiée la supervision technique de l'ensemble des propriétés. Enfin, un gérant est responsable de la bonne marche de chacune des six "habitations" qui forment l'héritage familial. Malgré les apparences, cette structure hiérarchique aux contours précis ne rend pas compte de la réalité. La cellule fondamentale est en effet l'habitation. Or, chacune diffère de l'autre par une personnalité originale qui les rend difficilement comparables dès qu'on s'éloigne des problèmes strictement techniques.

Éléments de calcul concernant les revenus  
procurés par la canne sur les propriétés Bénard

S'agissant d'un ordre de grandeur et non de calculs exacts, on admettra, faute d'autres données:

- que les cannes fournies proviennent toutes de colons partiaires (partage : 2/4-1/4)
- que les frais de transport s'établissent en moyenne à 500 FCFA la tonne
- les frais d'analyses à 40 F / T
- les frais d'engrais à 260 F / T (800 Kg/Ha)
- que le prix de la tonne de canne, en se référant à l'année 1970, s'établit à 4.000 F/T (soit le prix de base : 3 874 F x 1,033 qui est le coefficient de règlement moyen)

On obtient alors :

- Frais par tonne de cannes : 800 F
- Reste net par tonne : 4 000 - 800 = 3 200 F
- Revient au propriétaire : 3 200 : 4 = 800 F

Pour une production annuelle moyenne calculée sur les années 1965 à 1971 de 122.380 tonnes, le revenu brut est de :

$$800 \text{ F} \times 122 \ 380 \text{ T} = \underline{97.864.000 \text{ FCFA}}$$

En ce qui concerne les cannes, les propriétés fourniraient donc un revenu brut de l'ordre de 100 millions de francs CFA annuellement.

De ce chiffre, il faut déduire des frais de gestion et des impôts, mais ajouter le résultat financier des productions agricoles annexes réalisées sur les propriétés.

Son histoire, ses traditions, son gérant, sa situation géographique, son peuplement : tout concourt à forger une société complexe qui se laisse difficilement appréhender par les divisions simples d'un organigramme. Officiellement, le gérant est un directeur de travaux pour des colons et des ouvriers agricoles, rendant compte à un chef de culture qui le supervise. Mais cette définition demeure bien incomplète et parfois totalement étrangère à la fonction que remplit en fait le gérant. Ce n'est qu'à travers les thèmes de discussion qui surgissent entre l'usine et les responsables agricoles que nous pourrions mieux appréhender le rôle respectif de chacun.

En tout état de cause, les fondations sur lesquelles reposent tout ce système de plantations sont avant tout les colons. Métayer d'un type spécial, le colon travaille la terre moyennant une rémunération du propriétaire, fixée par bail. Auparavant, le contrat se discutait librement entre le bailleur et le preneur et demeurait souvent oral. Il est aujourd'hui en principe fixée par la loi. Le mode de partage dépend de la surface :  $3/4-1/4$  pour plus de 2 hectares et  $2/3-1/3$  pour moins de 2 hectares. Le propriétaire reçoit donc  $1/4$  ou  $1/3$  de la production et participe dans les mêmes proportions aux frais de transport et d'engrais. La politique officielle tend par ce système à décourager les trop petites surfaces données en colonage. En fait, si elle décourage le colon, elle encourage les petits et moyens propriétaires à diviser leurs terres entre plusieurs colons pour bénéficier du partage au tiers. Pour les propriétés d'usine, il ne saurait être question d'adopter cette tactique qui va à l'encontre de toute simplification et rationalisation comptables. On tend au contraire à augmenter les surfaces de chaque colon et le partage est uniformément de  $3/4-1/4$  en ce qui concerne la canne.

S'il n'est pas propriétaire de la terre, le colon est néanmoins attaché à son champ de cannes qui peut provenir d'un "héritage"

ou qu'il a "acheté". En fait, il n'"achète" pas la terre, mais le travail qu'a fourni le prédécesseur. Le prix est discuté entre le vendeur et l'acheteur, tout comme une parcelle à vendre. Mais la transaction se passe sous l'oeil vigilant du gérant qui a son mot à dire en ce qui concerne le colon preneur. En général, les ventes s'effectuent uniquement entre colons de la propriété, les étrangers étant exclus.(1)

Partageant avec le colon la vie de l'habitation, l'ouvrier agricole permanent ne dispose que de sa force de travail. Mais, contrairement au saisonnier, il fait vraiment partie de la propriété et la plupart du temps y réside.

+ + +

Avant de pénétrer vraiment au coeur de l'habitation, il est utile de fixer les ordres de grandeur du personnel qui y travaille. Nous avons combiné deux critères pour dresser le tableau des colons et ouvriers des sociétés L. Bénard : l'appartenance ethnique et le lieu de résidence. Toutes proportions gardées, cette méthode présente l'intérêt d'une photographie aérienne. Les caractéristiques principales sont mises en relief par le jeu du recoupement.

Un peu plus de mille colons pour une centaine d'ouvriers agricoles : l'importance numérique du secteur agricole par rapport aux permanents de l'usine se passe de démonstration. Par tout ce réseau, la famille L. Bénard rayonne sur l'ensemble de la région, du Tampon aux Avirons et du littoral jusqu'au seuil des Hauts. En effet, si 27% de ces agricoles résident sur l'habitation, le reste est disséminé dans les agglomérations de l'aire d'approvisionnement du Gol. Proportionnel-

---

(1) Cf. Autobiographie d'un ancien colon du Gol, en annexe.

## 26 COLONS ET OUVRIERS AGRICOLES DES PROPRIETES L. BENARD

## REPARTITION PAR ETHNIE ET LIEUX DE RESIDENCE

(Cf. Carte ci-après)

Lieux de Résidence	Colons				Ouvriers Agricoles				Colons et ouvriers ensemble	
	Total	Blancs	Cafres	Malab.	Total	Bl.	Caf.	Mal.		
Maison Rouge	14	4	10	-	28	2	22	4	42	
Bon Accueil	6	6	-	-	-	-	-	-	6	
Camp-Bois de Néf.	70	15	20	35	26	3	9	14	96	
Bellevue	107	59	33	15	-	-	-	-	107	
Pierrefonds	34	10	16	8	11	2	8	1	45	
Total	231	94	79	58	65	7	39	19	296	27%
Makes-Grand Serré	42	26	16	-	-	-	-	-	42	
La Rivière	57	52	5	-	-	-	-	-	57	
Et. Salé-Avirons	140	55	75	-	5	3	2	-	145	
St Louis	233	8	109	116	18	3	5	10	251	
Bois d'Olives	106	5	65	36	5	-	4	1	111	
Rav. des Cabris	103	17	45	41	2	2	-	-	105	
St Pierre-Terre Ste	78	5	39	34	-	-	-	-	78	
Mon Repos	5	-	4	1	3	-	3	-	8	
Tampon	17	9	8	-	2	-	-	2	19	
Total	781	177	366	228	35	8	14	13	816	73%
Toutes résidences ensembles	1012	281	445	286	100	15	53	32	1112	
%		28%	44%	28%		15%	53%	32%		

lement, les ouvriers sans terre sont plus nombreux sur les propriétés puisque 65 sur 100 y demeurent. Ils dépendent ainsi presque entièrement du domaine auquel ils sont attachés souvent depuis des générations.

Dès que l'on fait intervenir la répartition ethnique, les chiffres deviennent singulièrement parlants. Le groupe cafre apparaît d'abord nettement majoritaire parmi les colons comme parmi les ouvriers : il représente près de la moitié des travailleurs, l'autre moitié étant partagée entre blancs et malabars. Mais ces proportions varient considérablement d'une habitation à l'autre. Ainsi, la propriété de Bellevue est à forte prédominance blanche, pour les résidents : cette habitation en altitude préfigure déjà le mode de vie "des Hauts". A Pierrefonds au contraire, les cafres sont les plus nombreux, dans une habitation de faible altitude immédiatement dépendante de l'usine. On remarque également que le groupe malabar est minoritaire parmi les résidents des propriétés; son implantation est plus récente et il ne fait pas partie de la longue tradition des plantations; près de la moitié de ce groupe malabar habite à Saint-Louis, dans les environs de l'usine.

Les remarques concernant les lieux de résidence pourraient être multipliées. Mais un simple coup d'oeil sur la carte qui visualise la répartition géographique permet de rassembler et de simplifier le commentaire. La localisation des groupes ethniques apparaît assez clairement. La première ligne de partage correspond à l'altitude : au-dessus d'une ligne qui se situe entre 300 et 400 mètres, les habitants sont essentiellement blancs, avec une minorité cafre, tandis que les malabars ne sont que faiblement représentés. Au contraire, les noirs dominent au-dessous de cette ligne, avec des zones qui sont tantôt à majorité cafre, tantôt à majorité malabare. Mais on ne trouve pratiquement nulle part des ensembles équilibrés où chaque classe serait représentée proportionnellement à son importance

que ethnique serait représentée proportionnellement à son importance numérique globale. En ce qui concerne les travailleurs des plantations, on peut donc affirmer que le lieu de résidence est fortement lié à l'appartenance ethnique. Il n'existe pas de "quartiers réservés" et les frontières ne sont pas brutales : le fait de la séparation n'en demeure pas moins patent. Il est en parfaite conformité avec l'histoire du peuplement et des plantations à la Réunion.

Pour compléter cette approche descriptive des plantations d'usine, il faut préciser comment la terre se distribue entre les colons. Les parcelles ont été réparties selon la tradition, les héritages, le souhait et le travail de chaque colon, les décisions des maîtres ... Quelle en est aujourd'hui l'image d'ensemble à travers une présentation statistique ?

#### Les terres en colonage

Grâce à la comptabilité précise tenue par les gérants de propriétés, il est possible de reconstituer graphiquement la répartition des terres entre les colons de chaque domaine. Ceci ne concerne bien sûr que les propriétés L. Bénard et, pour ne pas faire d'erreur d'appréciation, il ne faut pas oublier qu'un colon peut cultiver d'autres parcelles pour le compte d'un propriétaire différent; il n'est pas rare qu'un colon dépende ainsi de deux, trois ou même quatre propriétaires ...

Le graphique qui rassemble la totalité des baux de colonage partiaire permet d'apprécier la situation dans ses grandes lignes. La surface moyenne dont dispose chaque colon s'établit à un hectare et demi, ce qui correspond pour la canne à un revenu variant entre 150.000 et 200.000 FCFA. Ces chiffres suffisent déjà à montrer l'extraordinaire "pulvérisation" des surfaces exploitées. L'importance numérique des

colons et des membres de leur famille est sans commune mesure avec le poids économique qu'ils représentent. Pour résumer le problème en une formule brutale, on est tenté de dire qu'avec plus de mille personnes à gérer, la famille Bénard règne beaucoup plus sur la société formée par ses colons que sur des propriétés agricoles.

D'autres chiffres accentuent d'ailleurs la tendance indiquée par la moyenne. Ainsi, 59% des colons disposent de moins d'un hectare et demi, tandis que près de la moitié ne cultivent en fait qu'un hectare. On admet actuellement qu'une exploitation viable doit offrir 4 à 5 hectares de terres cultivables : à partir de ce seuil, une famille peut travailler rationnellement et vivre de sa plantation. Or les surfaces de plus de 4 hectares ne concernent que 2% des colons des sociétés L. Bénard. Au-dessus de 5 hectares, on ne recense que 14 colons sur les 1025 qui ont signé un bail.

L'image offerte par chaque propriété est d'autre part très variable. Sur une habitation de type "traditionnel" comme Bellevue, la moyenne des terres attribuées à un colon ne dépasse pas 1,12 Ha. A Pierrefonds en revanche, on atteint deux hectares. Conformément à ce que l'on remarquait précédemment, l'opposition se précise entre deux grands types de propriétés : celles qui apparaissent comme "en voie de rationalisation" et celles qui restent profondément façonnées par l'histoire et la tradition familiale et qui, par suite, résistent beaucoup plus aux tentatives de réorganisation, avec un personnel peu mobile et peu malléable. Autrement dit, l'habitation elle aussi est touchée par le changement. Mais ici la mutation est plus lente car le domaine se protège vis-à-vis de l'extérieur. Il dispose encore d'une manière de cuirasse faite d'habitudes et de structures sociales et économiques qui l'isolent du reste du monde. Au milieu des bouleversements, l'habitation apparaît comme une société témoin du passé, un symbole de la continuité.



### 2.3.2. L'"Habitation" : une société témoin du passé

Jusqu'à présent, nous avons employé indifféremment les termes de "propriété", "domaine" et "habitation" pour désigner les terres appartenant aux actionnaires familiaux. Alors que les deux premiers sont neutres et universels, le troisième vocable est riche de résonances et appartient strictement à l'économie de plantations de l'aire francophone. Il évoque un mode de production en même temps qu'une organisation sociale et un certain type de rapports humains. Lorsqu'un planteur précise qu'il va "travailler sur l'habitation", l'expression résume l'ensemble des relations qui existent entre le propriétaire et les "gens qui sont à son service" ; elle témoigne de faits, d'habitudes et de sentiments que le temps a rendu cohérents et "naturels".

#### Une habitation-type : MAISON-ROUGE

Les principales caractéristiques de l'institution sont fidèlement reproduites dans le plan détaillé de la partie habitée du domaine. L'analyse précise de l'utilisation de l'espace révèle, à travers de multiples signes, la société humaine qui s'est formée et transformée sur ce morceau de terre. Les anciens bâtiments donnent le ton et indiquent l'organisation économique du passé (1). Au centre du domaine, l'usine à sucre flanquée de ses dépendances, des magasins et des étables, écuries et bergeries : une petite autarcie fondée sur la canne, les différentes cultures vivrières et l'élevage. Les artisans forgerons, charrons et autres complètent l'infrastructure de

---

(1) Cette "projection" spatiale des structures de la société est très bien soulignée par M. Lasserre, qui note : "Rassemblées au centre de la plantation, la maison du maître, les cases à esclaves et le moulin à sucre commandent la nouvelle organisation économique et sociale des îles et deviennent le symbole d'une civilisation basée sur le travail servile".

(LASSERRE G. : La Guadeloupe. Bordeaux, U F I, 1961, p.276).

l'habitation. Les spéculations sont diversifiées au maximum : à côté de l'élevage des vaches, des boeufs, des moutons, des chevaux et des mulets, on cultive la canne, mais aussi le fourrage, les grains et les différents légumes. Toute la vie s'organise autour de l'usine et des bâtiments centraux, là où se trouve le coeur économique de l'habitation, mais aussi ses dirigeants et ses techniciens.

La villa du maître occupe en effet une position centrale et surélevée, dominant les installations, entourée de ses domestiques mais suffisamment distante de l'ensemble des "habitants". Ceux-ci sont répartis au Nord et au Sud de l'usine, qui correspondent également à la partie haute et à la partie basse. Le Nord est encore aujourd'hui strictement habité par les colons du domaine qui ont bâti leurs cases en altitude, assez largement séparées les unes des autres et disposées sans ordre, au gré du relief. Le Sud au contraire est réservé aux ouvriers agricoles dont les cases très groupées sont rangées de chaque côté de la piste qui conduit au centre du domaine. La séparation spatiale entre les deux types de travailleurs est donc nette et sans exception.

Mais si l'on fait intervenir l'appartenance ethnique des colons et ouvriers, la rupture entre les deux groupes apparaît encore plus significative. Les colons des "hauts" sont presque tous blancs et les quelques noirs qui partagent leur destin sont des cafres sans doute métissés que l'histoire a assimilé aux blancs. Les ouvriers en revanche sont tous noirs, cafres et malabars, à l'exclusion de tout élément blanc. On retrouve ainsi à l'échelle d'une petite habitation, la répartition générale des gens de couleur et des blancs dans la région. La différence d'altitude entre le haut et le bas - "la Cour" et "la Barrière" selon le plan - ne dépasse pas une centaine de mètres, mais garde en quelque sorte sa valeur symbolique. Groupés à proximité de

l'usine, les ouvriers agricoles noirs se trouvent "à la disposition" immédiate du maître ; les colons, plus dispersés et moins accessibles semblent afficher de cette manière un souci d'indépendance plus grand.

L'organisation de l'habitation dans l'espace doit aussi être appréciée par rapport au monde extérieur. Limitée à l'Est et à l'Ouest par deux ravines difficilement franchissables, munie de barrières à chacune de ses entrées, l'habitation apparaît bien comme un monde fermé. Les contacts avec les zones voisines sont réduits et ne peuvent s'établir spontanément. Comparativement, la situation est toute différente pour une propriété comme Pierrefonds ou le Plateau du Gol qui sont en rapport permanent avec les habitants du voisinage. Alors que la Maison-Rouge est littéralement "fermée", les deux autres domaines demeurent largement ouverts pour l'environnement humain.

#### Nostalgie et conservatisme

Les différents entretiens obtenus auprès des gérants de propriétés frappent tous par leur coloration nostalgique. D'une manière générale, les gérants et leurs équipes sont en place depuis très longtemps, voire depuis des générations. Ils font partie du domaine dont ils connaissent les us et coutumes et se souviennent du passé comme d'une époque heureuse. Au milieu de ce qui change, ils sont les rares points fixes et incarnent la permanence d'un certain ordre social. Règnant sur l'habitation comme autant de pères sur leurs familles, les gérants ressentent très vivement la disparition de l'ambiance familiale d'autrefois. Même parmi les plus jeunes et les plus "techniciens", on retrouve l'identification à l'affaire et plus encore à la famille Bénard. Plus que d'autres ils demeurent sensibles à l'avenir de l'Usine, qui est un peu leur propriété. Si bien que les dissensions familiales parmi les actionnaires les touchent profondément ; leurs critiques sont plus vives, parce que plus engagées, à

l'inverse par exemple des cadres expatriés qui voient les choses avec une certaine indifférence sur ce plan affectif. On comprend mieux leur amertume en songeant qu'ils sont les témoins permanents d'une désagrégation des signes extérieurs du passé : en continuant à faire entretenir méticuleusement les villas des maîtres absents, ils savent très bien qu'ils jouent le rôle de gardiens de maisons vides, et définitivement.

Mais, apparemment, tout continue comme avant et particulièrement l'ancienne hiérarchie sociale au sein de la propriété. Le gérant et l'équipe qui l'entoure organise la vie de l'habitation en rythmant et en supervisant le travail. Ils ne peuvent échapper à leur rôle de protecteur des "habitants" dans les menus soucis de la vie quotidienne. Ils gèrent le domaine beaucoup plus par leur rayonnement personnel, leur présence, que par leur technicité qu'ils ont acquise lentement au contact de l'Usine en général. Les colons et les ouvriers agricoles forment les deux autres groupes de l'organisme. Les premiers jouissent d'une indépendance relative, liée à la qualité de "planteur" que n'ont pas les seconds. Les ouvriers en effet sont les hommes de peine, toujours disponibles, ce que semble d'ailleurs bien indiquer la situation géographique de leur habitat, bien regroupé à proximité des bâtiments techniques de la propriété. Les uns et les autres ne se mélangent pas et l'on ne peut que constater immédiatement la séparation ethnique des deux types de travailleurs. Les ouvriers sont des gens de couleur qui ont hérité de leurs ancêtres la condition la plus dépréciée. Les blancs au contraire continuent à jouir du semblant d'indépendance que leur procurent le travail d'une terre provisoirement "à eux" et l'implantation plus désordonnée et "plus haute" de l'habitat. Malgré une situation économique semblable à celle des noirs, les blancs conservent intacts les schèmes anciens où l'on distinguait le maître et l'esclave par leur couleur de peau. Par exemple, il semble pratiquement impensable de trouver un propriétaire noir avec des colons blancs ou de

rencontrer un cafre gérant de propriété ...

+ + +

Enfin, les stéréotypes du temps de l'esclavage ont assez peu évolué. Si l'on en croit les témoignages du siècle dernier, la situation de l'esclave n'était en rien catastrophique par rapport à celle du petit colon ou de l'ouvrier agricole d'aujourd'hui. Le petit planteur qui ne possède pas sa terre, qui dépend du propriétaire pour cultiver son hectare de cannes et quelques gaulettes de maïs ou de grains, qui vit au jour le jour et a besoin de la protection et de l'assistance de son "maître", ce type d'homme a une condition fort proche des "habitants" d'avant 1848. Il a secoué le joug d'une dépendance formelle pour faire l'expérience par la suite de suggestions moins visibles, mais plus nombreuses et tout aussi efficaces. D'autant que le propriétaire ne se sent plus officiellement lié par des devoirs envers son travailleur. Profondément malgré tout, le contexte diffère par la présence d'éléments blancs sur l'habitation qui partagent le sort des descendants d'esclaves ou d'engagés. Le maintien d'une distance vis-à-vis des gens de couleur par les petits planteurs blancs prend l'aspect d'un artifice. En agissant de la sorte, ces derniers refusent magiquement une condition sociale qu'ils vivent pourtant objectivement. Les lois économiques du système actuel ne peuvent cependant que rendre de plus en plus précaire ce recours à l'imaginaire pour nier une situation de fait. Elles feront plus pour égaliser les conditions que tous les discours politiques ou les déclarations morales qui ont précédé. Le comportement de ces "petits blancs" de la bande littorale, qui ne "bénéficient" pas de l'indépendance et du relatif isolement des gens des Hauts, demeure précisément une grande inconnue. Quand la libération des esclaves a poussé les moins riches d'entre les blancs vers les Hauts, un drame social très grave a eu lieu. Un drame de même nature pourrait se

jouer encore, moins brutal, plus restreint et plus insidieux, mais avec des retentissements psychologiques tout aussi profonds.

Cette parenthèse prospective mérite sans doute de nombreux correctifs et ne préjuge pas des modifications sociologiques que peut entraîner une politique économique et sociale nouvelle. Elle garde donc un caractère hypothétique et non prophétique. Il est toujours délicat d'analyser des relations inter-ethniques : mais cela n'implique pas qu'on doive ignorer le problème pour éviter de le poser.

### 2.3.3. Les agriculteurs et l'usine

Tout en demeurant une société fermée, vivant repliée sur elle-même, l'habitation n'en entretient pas moins des relations obligées avec le secteur industriel. Elle n'est plus un domaine autonome car son centre se trouve plus que jamais à l'usine d'où partent les directives. En fait, les discussions mettent en présence trois interlocuteurs : la direction technique et économique, le chef de culture "technicien", les gérants de propriétés. Tous trois également mal à l'aise dans la structure actuelle de dialogue qui reflète les difficultés d'une période de transition. A travers quelques thèmes de discussion qui mettent aux prises les agriculteurs et l'usine, on percevra mieux les problèmes d'une orientation nouvelle qui se heurte à un passé encore vivant.

#### Les thèmes de discussions

Les trois types d'interlocuteurs se situent sur des registres complémentaires qu'ils doivent harmoniser. Ils ont des préoccupations différentes, voire divergentes, des pouvoirs inégaux et des références puisées à des sources multiples. Du Directeur Général au chef de culture et au gérant, les caractéristiques varient, mais en se chevauchant. En simplifiant, la Direction a des préoccupations économiques et

techniques, le gérant des préoccupations techniques et humaines. Le pouvoir dont dispose chacun des échelons va s'amenuisant en quantité, jusqu'au gérant, mais gagne en intensité et en qualité. Seules les références sont bien individualisées, selon l'équation personnelle de chacun. Dans ce trio hiérarchique, l'échelon intermédiaire du chef de culture est sans doute le point le plus sensible; à la manière d'une charnière qui reste solidaire du chambranle tout en assurant à la porte sa liberté, il est solidaire de la Direction, mais doit assurer aux gérants une certaine autonomie.

Le premier thème de discussion concerne l'importance relative accordée au secteur agricole et au secteur industriel dans les investissements des Sociétés L. Bénard. Il n'est nullement question ici de juger d'une politique de l'entreprise, mais de recueillir les témoignages permettant d'apprécier un climat social. Les agriculteurs se plaignent de ce que, depuis plus de dix années, les investissements aient été réservés à l'industrie, alors que les deux secteurs auraient dû bénéficier parallèlement de mesures complémentaires. Selon eux, on exige des propriétés qu'elles continuent à fournir des tonnages de cannes en progression, alors que les crédits sont insuffisants pour récupérer certaines terres en friches ou pour moderniser le parc à matériel. Cette critique est exprimée par un technicien qui souhaiterait entraîner le secteur agricole dans le même sillage que la sucrerie, par la modernisation et la rationalisation des méthodes. Les gérants de propriétés en revanche sont beaucoup moins préoccupés par ce problème, qui signifierait des changements dans leur manière de faire actuelle.

Les investissements agricoles impliquent une longue patience et une volonté de développer l'affaire en pensant en terme de génération. La modernisation industrielle est plus limitée dans ses ambitions

On retrouve là, vraisemblablement, l'absence du "souffle" familial ancien, un certain désengagement des actionnaires qui ne parviennent plus à penser en termes de patrimoine familial à sauvegarder sinon à développer. Selon la critique exprimée précédemment, les propriétés feraient figure de parent pauvre : une richesse que l'on exploite au maximum, mais que l'on hésite à renouveler ou à entretenir sérieusement. L'heure est évidemment à l'efficacité, référence suprême, ce qui ne coïncide pas forcément avec les sentiments que l'on avait autrefois pour l'habitation : un bien dont on est dépositaire et qui implique des devoirs.

+ + +

Les colons sont peu touchés par ce premier thème, alors que le second, qui est voisin, évoque pour eux des situations concrètes, passées et présentes.

Lorsqu'il est question en effet de la part respective de la canne et des autres cultures sur les propriétés, les conversations vont bon train. Qu'il s'agisse du chef de culture, des gérants ou des colons, les opinions émises ne font jamais l'unanimité. Les avis se contredisent d'un interlocuteur à l'autre, sauf quand il s'agit de s'opposer à la Direction de l'usine : dès lors les critiques convergent. Mais il faut remarquer que ces reproches ne concordent pas toujours. Ce thème devient un prétexte pour accabler la Direction et exprimer ainsi un désaccord qui porte sur les relations humaines beaucoup plus que sur les options techniques et économiques.

Certain responsables agricoles préconisent, d'une manière générale, la diversification des cultures sur les propriétés d'usine, avec l'introduction de spéculations nouvelles, comme les agrumes. Ce point de vue se réfère manifestement à une propriété considérée comme une



affaire autonome, qu'il faut rentabiliser, développer et prémunir contre les aléas futurs. Or, avec la réalisation de la concentration, l'impératif aujourd'hui consiste à produire de la canne, toujours plus de canne, pour rentabiliser l'usine. La norme en quelque sorte est donnée par le secteur industriel. Dans ces circonstances, les agriculteurs ont l'impression d'être transformés en agents d'exécution, en travailleurs à la chaîne et de perdre ainsi leur personnalité. Le thème de la diversification des cultures ne peut plus être admis par l'usine qui, dans son effort de rationalisation, prend souvent l'exemple des betteraviers métropolitains. Mais entre la grande exploitation de betteraves et l'habitation séculaire, peut-on transposer des problèmes et des méthodes ? Les autres thèmes de discussion semblent dresser autant de barrières entre les deux systèmes.

+ + +

Ainsi en est-il du mode de faire-valoir des terres. L'actuelle répartition montre l'importance du colonage partiaire par rapport au faire-valoir direct. Ce dernier système apparaît beaucoup plus compatible avec le processus de rationalisation. On note d'ailleurs une légère tendance à reprendre des terres en faire-valoir direct et, en quinze ans, environ 70 hectares auraient été concernés par le mouvement. Cependant, cette politique se heurte à des réactions de défense compréhensibles de la part de l'environnement, si bien qu'elle ne peut être réellement menée jusqu'à son terme. Les résistances sont vives parce que la suppression des colons signifierait en même temps la destruction d'un certain type de société agricole traditionnelle. Un ingénieur nous affirmait que, techniquement, il est possible de faire 150.000 tonnes de cannes sur l'ensemble des propriétés L. Bénard. Mais à condition de donner au faire-valoir direct la prééminence et de réduire les colons à suivre au pied de la

lettre des conseils ... ou des ordres techniques. Cette dernière proposition reviendrait à faire du colon un ouvrier agricole, qui prête sa force de travail; à cette différence près qu'il continuerait à cultiver la même parcelle de terre, sans plus avoir sur elle aucun sentiment de propriété. Or le planteur ne veut pas se transformer en salarié anonyme. Par ailleurs, le colon ressentirait la dénonciation du bail comme une véritable spoliation. En agissant ainsi, le patron qu'il respecte perdrait la face, manquerait à sa parole et tout l'édifice fait d'obligations réciproques s'écroulerait. Dans la "partie" qui se joue entre l'industrie et l'agriculture, les colons pèsent de tout leur poids conservateur. Même si d'anciennes traditions s'effritent, comme c'est le cas pour la "parcelle réservée".

+ + +

Pour ses propres besoins en cultures vivrières, le colon a droit à une "parcelle réservée", qu'il cultive librement. Le principe du calcul de la surface est simple : 10 ares pour le colon plus 5 ares par personne supplémentaire dans sa famille, le total ne devant pas excéder le cinquième de la superficie totale en colonage. Mais l'application de ce principe n'est pas uniforme. D'une manière générale, la parcelle réservée est rarement utilisée dans sa totalité. Pour apprécier convenablement la situation, il faudrait disposer de recensements précis des surfaces et des familles, pouvoir juger de la qualité des terres et connaître les produits cultivés. À défaut de ces renseignements, le problème des cultures vivrières reste intéressant par les opinions et les jugements divers qu'il suscite. Prenant la défense des planteurs, un militant syndical explique que le drame des colons du Gol est de ne plus pouvoir faire de cultures vivrières entre les jeunes cannes. "C'est la nouvelle politique", poursuit-il, "tandis que chez les autres propriétaires, les colons pratiquent comme par le passé". Cet avis est confirmé par un gérant de propriété qui constate le mécontentement des

colons devant l'orientation nouvelle en la matière. Pourtant, le même gérant reconnaît que très peu de colons utilisent leur parcelle réservée, préférant la consacrer à la canne "par peur des vols". Un autre colon est par ailleurs d'accord pour constater que la culture des cannes est plus rentable que les autres spéculations tentées sur la parcelle réservée (1).

Ces quelques opinions n'épuisent pas le problème, mais peuvent éclairer les remous créés par la période transitoire actuelle. D'une part, l'usine souhaite un apport maximum de cannes et la rationalisation dans la gérance de ses colons; elle favorise donc la disparition des cultures vivrières, qui, d'une manière ou d'une autre, portent préjudice à la canne. Ce point de vue rencontre une conjoncture en partie favorable parmi les colons dynamiques et en contact avec une économie de consommation. Ceux-ci préfèrent en effet les liquidités que procure immédiatement et facilement la canne. Au niveau individuel, compte tenu de son prix, et en bonne année, la canne apparaît très rentable. D'autre part, les petits et moyens propriétaires, en défendant les cultures vivrières, s'opposent indirectement à l'usine. On semble, de cette manière, assurer des avantages aux colons, ce qu'aurait tendance à supprimer l'usine. Objectivement, le calcul est bien plus complexe et les petits propriétaires ne font pas toujours la part belle à leurs colons. Mais, à travers cette question, c'est une résistance qui s'organise contre le bouleversement des traditions. Si des gérants de propriété expriment leur désaccord avec la politique de l'usine, c'est pour eux une manière de s'opposer à une nouvelle société qui est en train de naître et dans laquelle leur rôle va considérablement changer.

+ + +

On prend mieux la mesure de cette cainte en analysant le der-

(1) Cf. "Autobiographie d'un ancien colon du Gol", en annexe.

nier thème de discussion qui met aux prises directement les gérants et la Direction de l'usine à propos de la définition des responsabilités de ceux-ci.

Unanimentement, les gérants interrogés se plaignent de la détérioration de leur "rôle" dans l'ensemble de l'Usine. Très anciens dans l'affaire, faisant en quelque sorte partie de la famille, ils étaient considérés comme des "piliers" sur lesquels on se reposait. Rendant des comptes directement au patron, cotoyant les membres de la famille L. Bénard, ils pouvaient à juste titre se considérer comme des chefs de cultures dans "leur" domaine. Or une nouvelle institution est apparue, faisant écran entre eux et la Direction : le Chef de cultures en titre, chargé de superviser toutes les propriétés.

"Anciennement, nous étions tous responsables", souligne l'un d'entre eux, "maintenant nous avons toujours sur le dos le chef de cultures". Les réunions régulières entre gérants et Direction, qui avaient lieu autrefois toutes les semaines, n'existent plus. Devenant agents d'exécution, ils sont extrêmement sensible à la perte de leur indépendance et au peu d'initiative qui leur est laissé. "On passe par-dessus leur tête" : ce qui serait possible avec des hommes nouveaux mais ne l'est pas avec ces "vieux connaisseurs" de l'habitation ... qui savent au besoin se défendre en mettant à profit leur expérience !

Cette nouvelle formule a aussi pour conséquence de "désengager" le gérant. Par dépit, ou sincèrement, l'un d'eux tirait la leçon suivante :

" maintenant nous sommes couverts ... ce n'est plus nous qui décidons et cela nous donne moins de tracas..."

La porte est donc ouverte à un abandon plus profond des responsabilités. Dès lors, le système de l'habitation est miné ; en modifiant le

rôle du gérant, c'est une pièce maîtresse de l'édifice qu'on enlève. Il se peut que la petite société des "habitants" n'en ressente pas immédiatement les conséquences, mais le processus engagé les concernera à brève échéance.

### L'unité perdue

L'état actuel des relations entre les gérants et la sucrerie illustre parfaitement la fin d'une époque où le problème de l'unité du secteur industriel et du secteur agricole se posait peu. Il n'avait pas lieu de l'être parce que la synthèse se réalisait d'elle-même en la personne du "patron". L'éclatement des responsabilités, qui correspond à la perte de l'unité familiale et à une technicité nouvelle, a brutalement séparé les agricoles de l'usine.

Léonus Bénard, à la fois usinier et propriétaire pouvait et devait sauvegarder un équilibre, d'une part entre les plantations et la sucrerie, d'autre part entre les impératifs économiques, techniques et humains. Il pouvait le faire parce qu'il était créole et homme politique, donc nécessairement à l'écoute d'une société qu'il voulait représenter. En se servant de sa double qualité d'usinier et de propriétaire pour sa carrière politique, il devait en retour assurer l'harmonie dans son affaire. Et sans doute celle-ci se réalisait-elle au détriment des valeurs économiques et techniques. Les nouveaux responsables ont hérité de cette situation. La même tâche s'est poursuivie avec des hommes sensibles aux questions économiques et techniques, mais parfaitement démunis vis-à-vis de l'environnement humain.

Très logiquement, on a divisé les tâches en fonction des spécialités. Mais ce faisant, on séparait aussi les mondes et en particulier le monde agricole et celui de l'usine. Or, cette réorganisa-

tion, nécessaire pour adapter l'entreprise aux conditions économiques contemporaines, ne s'est pas dotée des outils de connaissance devenus indispensables. Le changement des hommes et la division du travail coupaient les différents "ponts" qui unissaient naturellement la sucrerie aux propriétés. Ne pouvant plus "sentir" les problèmes puisque l'ancien réseau informel était démantelé, l'usine s'est retrouvée isolée au sein d'un monde de planteurs à qui elle ne pouvait parler qu'un langage technique. Elle n'a pas utilisée la médiation des sciences sociales qui pouvaient suppléer à ce manque de connaissance de l'univers environnant. On est frappé aujourd'hui par le peu d'informations qui alimentent l'usine en ce domaine. Si les études techniques avancent, les études sociologiques ou de psychologie sociale sont inexistantes. L'unité perdue entre les agriculteurs et "leur" usine ne saurait être retrouvée qu'au prix d'une démarche de cette dernière, tendant à mieux connaître l'univers qui l'entoure afin de lui parler un langage adapté.

S'il est possible que l'Usine, au sens large, retrouve son unité, le fossé qui sépare aujourd'hui le groupe des usiniers et l'ensemble des planteurs ne semble pas prêt de se combler. L'image de la grande famille des planteurs, groupée autour du seigneur sucrier, fait désormais partie des souvenirs.

## 2.4. Les "Usiniers et le reste du monde"

Les analyses précédentes ont constamment tenté de souligner les changements qui s'opéraient à l'intérieur de l'Usine-institution. Tout cela se traduisait souvent par des conflits ou au moins des tensions dans un corps social qui se présentait autrefois comme résolument monolithique. Cependant, ce remue-ménage interne n'a pas encore sérieusement entamé les vieux réflexes des personnes extérieures à l'Usine. L'Usine, c'est d'abord l'Usinier : nous avons vu combien ce type d'homme avait changé dans la Société Bénard, au point d'avoir maintenant des difficultés à le désigner précisément. Son image ancienne est cependant restée bien vivante dans l'esprit du plus grand nombre et le mot d'"usinier" évoque immédiatement une série de stéréotypes. Moins on peut nommer et montrer un usinier, plus son portrait devient caricatural, ne pouvant être corrigé par la fréquentation de la personne réelle.

### 2.4.1. Qu'est-ce qu'un "Usinier" ?

Il est assez rare en effet qu'un interlocuteur vous parle d'"un usinier qui ... etc...". On met plutôt en scène l'"usinier" - sous-entendu "les usiniers" - dans sa généralité, comme le prolétaire fustigeant "les capitalistes" : les deux mots sont devenus également des termes de combat, aux résonances affectives intenses.

#### L'image de marque en général

L'usinier résulte d'abord d'un amalgame de plusieurs fonctions et qualités différentes, qui se trouvaient autrefois réunies en une même personne. Si bien qu'actuellement, l'actionnaire aussi bien que le Directeur ou le haut technicien font partie de la famille indistincte des usiniers. Aux yeux du petit planteur, le gros propriétaire lui-même est rejeté dans ce groupe et assimilé aux usiniers,

à son corps défendant d'ailleurs ! On peut effectivement écrire que "6 perso-  
personnes, en tant que placées à la tête des 13 usines, sont désignées  
dans le pays sous le terme général de "l'Usinier" (1). Objectivement,  
la situation se présente bien ainsi. Mais plus on s'éloigne du cercle  
restreint qui connaît les Sociétés sucrières, plus la notion d'usinier  
s'élargit, se charge d'affectivité et passe du domaine de la réalité  
à celui de la légende. Par un phénomène d'assimilation et de grossis-  
sement, l'ensemble des petits apporteurs de cannes parlent globalement  
des usiniers comme d'un monde lointain, fermé, qui dirige tout, décide  
de tout, réalise de gros bénéfices et dispose d'un pouvoir illimité.

Cette réputation se nourrit à deux sources : l'une jaillit du  
passé et l'autre du présent. Du passé, l'usinier assume l'héritage des  
grands seigneurs du sucre, réellement omniprésents et omnipotents. Mais  
le présent a modifié les relations humaines entre la sucrerie et le  
monde qui l'entoure : les unités de production, en devenant plus vas-  
tes et plus complexes, se sont éloignées de l'utilisateur. La distance  
est devenue plus importante, les rapports directs entre l'usinier et  
le planteur n'existent plus comme au temps du "châtelain" paternel. Si  
l'on prend l'exemple du Gol, on s'aperçoit que l'usine ne cherche pas  
à corriger cette image de marque. Elle ne pratique pas la politique  
de la "porte ouverte" ou de la "maison de verre" qui pourrait transfor-  
mer l'entreprise en une manière de "chose publique" connue et familiè-  
re. Au contraire, l'usine passe plutôt pour être le lieu de sombres  
tractations menées dans l'intention de gruger tout le monde. Comme les  
usiniers ont définitivement rompu avec l'époque de la concurrence achar-  
née pour passer des accords autour d'un tapis vert, l'impression d'une  
"ligue" des gros intérêts contre le "petit" ne peut qu'être renforcée...

(1) E. Hugot : op. citée p.1 (le texte date de 1961 et les chiffres  
sont aujourd'hui un peu différents).



Cette réputation est surfaite, est-il besoin de le dire ; mais elle est solidement ancrée et toute initiative de l'usine est a priori suspecte. Cette atmosphère favorise particulièrement la cristallisation de toutes les oppositions sur l'usine. Elle devient le bouc émissaire des petits comme des gros propriétaires, des ouvriers et des politiciens et finalement de l'administration qui lui refuse un soutien inconditionnel. L'usinier d'aujourd'hui a besoin d'un sens de la psychologie sociale, car il ne peut plus compter sur l'image de marque ancienne du propriétaire-sucrier investi d'une mission pour l'intérêt général.

#### Les Usiniers par eux-mêmes

Certains usiniers sont sensibles à cette situation et l'un d'entre eux a notamment tenté de rectifier pour le grand public une si fâcheuse réputation (1). Ce faisant, il brossait un portrait de l'usinier vu par lui-même qui constitue un document très intéressant. D'entrée de jeu, les personnes placées à la tête des usines sont présentées comme des victimes de calomnies purement circonstancielles. L'usinier devenu bouc émissaire trouve à son tour le responsable de tous les maux. En effet,

"... depuis un certain temps, l'Usine est attaquée, dans la Presse d'extrême-gauche, ce qui est normal, puisqu'elle est l'émanation locale la plus caractéristique du capitalisme. Les chefs d'industrie les mieux intentionnés, les plus préoccupés de progrès social, n'échappent pas à ces attaques : leurs initiatives sont présentées comme ayant pour unique but l'accroissement des bénéfices de l'affaire, sans aucune considération généreuse ni même humaine. C'est là une position de principe du Parti, et il n'y a pas lieu de s'en émouvoir

---

(1) M. E. Hugot P.-d.G. des Sucreries de Bourbon, dans l'opus citée : "L'usine et l'économie générale à la Réunion". 1961. Toutes les citations qui suivent sont extraites de ce document.

"outre mesure ... Mais les attaques contre l'Usine se retrouvent, à peine modifiées, dans des journaux non communistes, et sous des plumes certes peu instruites, mais apparemment sincères..."

Ces quelques lignes montrent clairement que, tout en essayant de ramener le phénomène aux dimensions d'une campagne de presse mal intentionnée et mal informée, l'usiner demeure très sensible à l'opinion publique lorsqu'elle met en cause l'harmonie préétablie entre les intérêts des planteurs et de l'usine. Car cette harmonie reste la principale affirmation de cet édifice socio-économique, dont l'usine est la fondation; si bien que,

" Malgré des différences de conception ou de philosophie individuelles, inévitables dans une société humaine, (les usiniers) ont montré de façon incontestable, dans ce pays, qu'(ils) avaient le sens de l'intérêt général, et une idée saine, parfois élevée, du rôle économique et social de l'Usine dans une île dont elle procure 85% des ressources. L'Usinier jouit de la sympathie de certains gros planteurs, et d'un grand nombre de petits planteurs qui ont recours à lui dans bien des cas, et surtout lorsqu'ils se trouvent dans l'embarras".

Ce tableau correspond assez bien à une situation que nous avons évoquée pour les Etablissements L. Bénard "ancienne manière". C'est l'image de marque que voudrait défendre l'Usine actuelle, image qui est contestée par une société qui croit de moins en moins à la "mission" qui serait dévolue à un petit groupe de personnes pour le bien général. L'avocat de la défense doit alors se mettre au diapason de ses détracteurs pour arriver à la conclusion que :

" Finalement, telle qu'elle est, l'usine à la Réunion remplit pour les planteurs, toutes les fonctions d'une coopérative, sans en avoir les inconvénients ... Or qu'est-ce qui oblige l'usine à s'agrandir et à se moderniser ? Absolument rien, sinon le désir de gagner la moitié de ce qu'elle fait gagner aux planteurs ... et, il faut bien le dire, par dessus tout, la notion de l'intérêt général et de l'intérêt supérieur du pays".

Un tel plaidoyer souligne parfaitement l'importance de l'enjeu. On devine la volonté de reconquérir une réputation qui avait sans doute décliné. Pour ce faire, le souci de convaincre devient plus pressant, et se termine en véritable mise en garde lorsqu'est affirmée

" ... la solidarité totale de l'usine et du planteur. L'usine est l'outil indispensable à l'existence même du planteur. Elle est actuellement gérée de façon efficace dans le système actuel avec le meilleur emploi de la part qui lui est laissée ... Il faut tout faire pour éviter que la politique, l'ignorance ou l'ambition de quelques-uns entraîne l'île dans une aventure sans issue. Le léger progrès social enregistré depuis 12 ans est précaire : un geste malheureux peut suffire pour l'anéantir et nous replonger encore plus bas que ce dont nous sommes sortis. Veillez jalousement à maintenir le fragile équilibre existant".

Il devient clair que l'usinier révèle ici à la fois la force et la faiblesse de sa position. Sa force économique et financière n'est pas à démontrer; mais en s'appuyant sur cette puissance pour mettre en garde l'opinion, il avoue en même temps sa crainte et le "fragile équilibre" de l'édifice. Car si les planteurs ont besoin de l'usine, l'usine n'existe que par eux. En présentant l'usine comme réunissant tous les avantages d'une coopérative, on devance et on conjure une évolution redoutée, mais en même temps on reconnaît son éventualité.

#### 2.4.2. L'Usinier et les planteurs "indépendants"

Pour comprendre les relations qui existent entre l'usinier et les planteurs, il faudrait en reconstituer l'histoire et apprécier le présent par rapport au passé. L'entreprise demeure aléatoire car les documents de nature sociologique n'abondent pas. Il faut faire confiance aux souvenirs et aux témoignages oraux ou écrits ... qui embellissent l'"ancien temps". Et finalement nous ne pouvons retenir que cette tendance actuelle à transformer le passé en un "âge d'or" de la plantation. Même si cette manière de voir les choses est objectivement fautive, le fait sociologique demeure : on idéalise la situation antérieure parce que le présent ne satisfait pas pleinement. Pourquoi cette impression que "rien ne va plus" entre l'usinier et les planteurs ?

#### Du mariage au divorce

Il est sans doute abusif de parler de mariage pour caractériser les rapports entre deux partenaires, certes complémentaires, mais se partageant en définitive un même gâteau non extensible. Les références constantes à un passé "plus facile" justifient cependant le vocable. A travers quelques exemples, on comprendra mieux que le divorce actuel ne prend son relief que par rapport à la "lune de miel" antérieure.

Le mode de partage dans le système du colonat apparaît comme la première pomme de discorde. L'usine applique systématiquement le  $3/4-1/4$  sur ses propriétés alors que la grosse majorité des propriétaires, petits ou grands, restent aux  $2/3-1/3$ . Dans l'esprit des planteurs, l'usine apparaît comme l'alliée objective de ceux qui veulent leur perte par l'application du partage  $3/4-1/4$ . A la limite, l'usine devient même la grande responsable de ce nouveau système. Apparemment - et sans doute réellement - elle se désolidarise des

autres propriétaires. C'est le fait le plus grave. Effectivement, en adoptant ce partage, l'usine devient un moyen de pression entre les mains du législateur : tout le monde doit suivre cet exemple. Malgré ses déclarations de neutralité, l'usinier est transformé en ennemi des propriétaires. Paradoxalement, il ne devient pas automatiquement l'ami des colons, car ceux-ci dépendent trop de leur bailleur de terres pour rompre avec lui. L'usine se retrouve isolée.

Mais cet isolement n'est pas perçu de la même manière par tout le monde. On continue à penser

" ... que beaucoup de gros planteurs, sans être en nom, ont de gros intérêts dans les usines et de ce fait, ne veulent pas se syndiquer. D'autres ne le font pas dans la crainte de déplaire à l'usinier duquel ils dépendent par bien des obligations". (1)

4 En effet, si les propriétaires aisés, dans la région du Gol au moins, n'acceptent plus cette solidarité, les petits planteurs n'en continuent pas moins à croire en un accord tacite entre les deux parties. L'ancien mariage, qui unissait des hommes faisant partie d'une même petite société aux intérêts et aux moeurs communs, n'a plus de raison d'être dans la conjoncture nouvelle d'une usine qui a perdu sa majuscule pour devenir un simple outil de transformation, efficace et neutre.

L'entreprise a changé d'âme, mais un nouveau type de propriétaire est en train de naître parallèlement, ce qui contribue encore à transformer les relations anciennes. Cet homme nouveau est de moins en

---

(1) Cf. Cahiers de revendications des planteurs de cannes ...  
op. citée, p.6

moins un agriculteur : il est le fils ou le petit-fils d'un vrai planteur, mais lui-même occupe souvent d'autres fonctions. Sa propriété est une affaire complémentaire. Si elle demeure la source principale de ses revenus, il est beaucoup moins attaché à elle, sentimentalement, que ses parents ou ses grands-parents. Ainsi, un certain nombre de propriétaires aisés ne résident plus sur leurs terres - ni même à la Réunion. Ou encore, ils sont d'abord fonctionnaires, ou hommes d'affaires, ou exercent une profession libérale. En résumé, ces planteurs ne "vibrent" plus avec la plantation. Les rapports avec l'usine sont des rapports "d'affaires" que ne vient plus corriger la complicité amicale qui pouvait naître entre connaisseurs, même si par ailleurs on défendait âprement ses intérêts.

Le divorce apparaît donc très différent selon les partenaires en cause. Tantôt sentimentale, la rupture est brutale; tantôt raisonnée, elle s'apparente à une séparation de corps, sans éclat ni regret. Les deux parties restent cependant en contact permanent par l'intermédiaire des organisations professionnelles dont l'importance socio-économique ne doit pas être surestimée.

#### Les organisations professionnelles

Au sein des Commissions Mixtes d'Usine, apporteurs de cannes et sucriers se retrouvent pour confronter leurs points de vue. Le rôle des Commissions doit être ramené à des proportions très modestes puisque leur principal travail consiste à organiser pour chaque campagne le fonctionnement des apports de cannes. La profession de planteur étant assez mal structurée, l'administration intervient largement dans la mise sur pied de ces organes de travail, par l'intermédiaire de la Direction Départementale de l'Agriculture. D'une manière générale, on s'inspire beaucoup de ce qui existe dans l'industrie betteravière française. Il ne s'agit donc pas d'une structure de type syndical, fonctionnant en permanence, avec des compétences et des pouvoirs étendus.

Réduite à ce rôle technique, pour l'aire d'approvisionnement du Gol, la Commission Mixte n'apparaît pas fort dynamique. On peut d'ailleurs appréhender le problème à travers les données de la dernière consultation électorale visant à désigner les représentants des deux parties. En juillet 1971, une seule liste était présentée, celle du syndicat non-communiste "Fédécanne". Les résultats suivant étaient enregistrés pour l'aire du Gol :

	<u>inscrits</u>	<u>votants</u>	<u>nuls</u>
- 1er Collège (apporteurs de + de 500 T. ....	95	22	1
- 2ème Collège (entre 100 et 500 T.) .....	1.263	104	-

Avant toute autre analyse, on est frappé par l'abstentionnisme. Les votants représentaient en effet 23 % du premier collège et seulement 8 % du second collège. Il y a manifestement une désaffection, un désintérêt ou une protestation. Le fait est beaucoup plus flagrant chez les apporteurs de petits tonnages, les plus sensibles à l'évolution actuelle, notamment en ce qui concerne le nouveau mode de partage 3/4-1/4 pour le colonat.

Mais on remarque également que, de cette représentation, sont exclus les petits apporteurs de cannes, dont le tonnage n'excède pas 100 T. et qui rassemblent pourtant la forte majorité des planteurs. On comprend facilement que la Commission Mixte soit contestée. En outre, les deux collèges désignent 4 représentants titulaires et 4 suppléants, à égalité avec l'usine qui dispose également de 4 voix. Au cours du dernier mandat, l'usine était représentée par 3 titulaires métropolitains sur ses 4 sièges. Dans d'autres circonstances, ce choix serait anodin; mais dans l'atmosphère actuelle, il symbolise les deux mondes qui s'opposent et offre la tentation, pour les planteurs qui observent, d'un manichéisme facile.

La Direction de l'usine est consciente du problème posé par l'absence de candidatures nombreuses à ces élections professionnelles, en particulier l'absence de liste communiste, ce qui rejette en dehors de la structure de dialogue une fraction non négligeable de l'opinion. Au niveau individuel, accepter d'être candidat n'est pas faire un choix facile. Dans la Commission en effet, les discussions sont limitées à quelques problèmes techniques et si les représentants de l'usine font "bloc", la majorité ne peut être acquise par les planteurs. Or, le délégué élu doit rendre des comptes à ses électeurs ... et devient immédiatement la cible des mécontents. Pour ceux-ci - et ils sont nombreux -, le représentant à la Commission passe facilement pour "vendu aux usiniers"...

Au cours d'un entretien avec un "heureux élu", c'est une suite de déboires personnels qui nous ont été confiés. Membre de la "Fédécanne", ce militant reconnaît le manque d'assise du syndicat parmi les planteurs. En tant qu'organe professionnel, la Fédécanne voyait auparavant sa caisse alimentée par une cotisation obligatoire de 4 FCFA par tonne de canne, payée par les planteurs et les usiniers. Les usiniers ayant, semble-t-il, supprimé leurs cotisations, le syndicat devait adopter le système d'une cotisation volontaire pour les libres adhérents à la Fédécanne. Actuellement, les rentrées financières sont plus que faibles et trahissent une désaffection pour un organisme qui s'est sans doute politisé. Ceci expliquant également le peu d'enthousiasme des planteurs pour la Commission Mixte d'Usine qui, en retour, se limite à des tâches assez neutres.

De tendance communiste, le "Syndicat de la Charte" tente également de mettre sur pied une structure de défense de la profession. Il est difficile de mesurer son impact, mais il semble accueillir avec sympathie dans la région de Saint-Louis. Les tentatives faites



pour présenter des revendications à l'usine se sont heurtées précisément à l'existence d'une structure officielle, la Commission Mixte, à laquelle était renvoyé ce syndicat. L'usine ne reconnaît en effet que la Commission Mixte comme organe officiel de dialogue. Cette position, qui est parfaitement logique, ne permet néanmoins qu'un contact très limité avec une faible fraction des apporteurs de cannes et nous ramène à une constatation faite précédemment : entre les deux mondes, les ponts sont décidément peu nombreux.

Devant les usiniers aux raisonnements techniques et économiques très serrés, les planteurs se présentent en ordre dispersé et démunis de moyens. Ils sont encore les orphelins d'un univers paternaliste qui meurt. Aucune tradition solide n'a favorisé une organisation de la profession. Comment la situation évoluera-t-elle demain ? Avant de pouvoir répondre, il faut comprendre la société "indépendante" des planteurs d'aujourd'hui.

J...R... - ETANG - SALE - RECIT AUTOBIOGRAPHIQUE PARTIEL

Je suis né le 28 septembre 1912. Mes parents étaient planteurs. Mon père possédait un peu de terre par ses parents, environ 800 gaulettes (I) et en même temps était colon. Il n'a pas beaucoup réussi et a dû vendre. Néanmoins le grand-père avait plus de terre environ 6.000 gaulettes, qu'il a partagées entre ses neuf enfants. Mon père était colon chez son frère, aux Avirons. Il avait 8 enfants, 4 garçons et 4 filles.

J'ai été en classe aux Avirons. Après la classe, on descendait parfois au "bord de mer", pour danser entre nous. Mais il y avait peu de distraction. On aidait les parents pour les "corvées". Les enfants se réveillaient à cinq heures du matin et partaient à l'habitation (2) à 4 ou 5 kilomètres, chacun ayant sa corvée à faire. Ensuite il fallait aller à l'école qui se trouvait aussi à 5 kilomètres de la maison.

En ce temps-là, faire 40 ou 50 tonnes de cannes était considéré comme important. On était un "Monsieur". Vers 1925-1927, la tonne de cannes était à 65 francs et on payait la journée du travailleur à 3 francs, même moins. Avec une tonne de cannes, on gagnait plus d'une balle de riz qui coûtait 45 francs.

J'ai d'abord travaillé avec mon frère en association jusqu'en 1937. On était tous les deux colons chez un oncle. Mais il fallait qu'on trouve une autre solution. Nous avons commencé au Gol avec 900 gaulettes. Cela s'est passé de la façon suivante : nous avons réfléchi avec mon frère pour "rôder le moyen" de parvenir à quelque chose ; or, notre beau-frère qui était employé au Gol, y était en même temps colon, mais sous le nom de sa tante parce qu'il n'avait pas le droit d'avoir des cannes sous son nom. Il nous a proposé la chose suivante :

---

(I) Un hectare=400 gaulettes environ

(2) Les terres que l'on exploite

" je garde un tiers pour moi, il y a un tiers pour l'établissement (3) et, il reste un tiers pour vous. Je paierai la moitié de la main - d'oeuvre". Ceci se passait en 1931. En 1937, j'ai repris les terres sous ma direction. J'ai "acheté le travail" à mon beau - frère pour 6.000 francs en demandant une avance au Gol. La tonne de cannes était toujours à 65 francs. J'ai remboursé l'avance en totalité l'année suivante après la campagne grâce à mon champ de tabac de 400 gaulettes.

Sur mes 900 gaulettes au Gol, je n'avais que de la canne. En ce temps-là, on gardait des souches de cannes de 20 ans (4). Ainsi, j'ai connu un commandeur de la propriété qui avait un morceau de terre sur l'habitation, une terre qui est revenu à mon beau - frère vers 1933, sur ces 400 gaulettes de vieilles souches, on a récolté 41.000 kilogs. On a mis sur ce champ un deuxième "tour" d'engrais et l'année suivante, on a eu 97.000 kilogs.

On pouvait mettre des cultures vivrières sur les champs de jeunes souches, mais il faut dire qu'en ce temps-là, on ne dessouchait pas souvent ... Au fur et à mesure, j'ai augmenté la surface de mes terres, en discutant avec d'autres colons. C'était plus facile car mon beau - frère travaillait toujours au Gol.

---

(3) Mode de partage au tiers : 1 tiers pour le propriétaire,  
2/3 pour le colon

(4) En principe, on recommande actuellement un dessouchage tous les 5 ans.

Puis j'ai "entrepris" sur des terres de la Mare, des terres plus difficiles, plus humides. J'ai repris là aussi environ 900 gaulettes, qui étaient au quart (5) parce que plus difficiles à cultiver. C'était en 1949. C'est M. DUPUIS qui a décidé ce mode de partage. M. DUPUIS (6), c'était quelqu'un ; il causait avec tout le monde, c'était un "créole même", quelqu'un d'ici. On m'a raconté qu'il avait eu une enfance malheureuse, puis il a reçu les diplômes et est devenu ingénieur. A cette époque, M. LEONUS était encore vivant. Je me souviens que M. LEONUS avait un gérant à qui il a reproché un jour sa vie privée, en lui donnant à choisir : ou le travail, ou la "vie libre". Le gérant n'a pas voulu choisir, alors M. LEONUS l'a mis à la porte. M. LEONUS était comme ça.

... J'ai été colon aussi au Bois de Nèfles sur 1.200 gaulettes. De ce temps-là, c'était possible de cultiver beaucoup car on ne payait pas de sécurité sociale. Comme il n'y avait pas de lois sociales, je prenais des ouvriers. On payait la journée 3 francs ou 3 francs 50. Un homme qui travaillait à la pièce pouvait se faire deux fois ce prix. Une balle de riz de 75 kilogs coûtait 45 francs et la tonne de cannes était toujours à 65 francs (avant 1939).

Puis il y a eu la guerre et il a fallu arracher les cannes pour faire des cultures vivrières. Mon frère qui était en France m'écrivait que là-bas on faisait la queue pour acheter un kilog de sucre ... Alors aussitôt après la guerre, je me suis mis à acheter des terres à cannes. J'ai eu jusqu'à 3.000 gaulettes avec mon frère qui était revenu de la guerre. Mais avec les lois sociales, la main d'œuvre

---

(5) 1/4 pour le propriétaire et 3/4 pour le colon

(6) Ancien Directeur de la Société, "bras droit" de L. Bénard.

devenait trop chère. Alors j'ai voulu vendre mon travail à l'Etablissement (7). Le gérant ne voulait pas trop. Puis finalement, j'ai vendu le travail à trois colons en 1963. J'ai vendu par exemple 900 gaulettes pour environ 135.000 francs. Et le colon a fait une bonne affaire parce qu'en 1964, il a récolté 117.000 Kilogs et en 1965, il a eu plus de 200.000 Kilogs sur ces 900 gaulettes. C'était une année d'abondance.

Sur les terres du Gol, après la guerre, on n'acceptait pas trop la culture du maïs sur les petites cannes. On m'avait permis en 1947, de "fouiller" la moitié de mes 400 gaulettes de jeunes cannes en maïs, j'aurais voulu fouiller tout. Alors j'ai été voir le Directeur. Je me suis aperçu à ce moment-là que le Directeur connaissait mon terrain. Vraiment j'étais étonné. Le Directeur se promenait toujours sur les terres, le dimanche après la messe. Et il connaissait toutes les terres. Ainsi je me souviens, un jour il fait venir un colon qui avait planté sur une terre 12 menées en maïs, 12 menées en haricots et 12 menées en tomates sur des jeunes cannes. Il a demandé au colon de récolter séparément ses cannes sur chacune de ces douze menées. Au moment de la récolte, ils ont vérifié ce qui était récolté. Puis le Directeur a fait le calcul, avec le prix de la canne de ce temps-là et il a trouvé une différence de 5.000 francs en plus pour les champs faits seulement en cannes. Alors il a dit au colon : "Tu vois, avec cette différence de 5.000 francs, tu vas au magasin acheter du maïs et des haricots et tu en as pour longtemps. Alors, est-ce que tu as avantage à mettre des haricots et du maïs sur les petites cannes ?" - "Mi reconnais, mais quand on est malheureux, on cherche à avoir un peu de tout".

... Au Gol, on supprimait les cultures vivrières, tandis qu'à Pierrefonds, on continuait à en faire.

xxx

---

(7) Le colon n'achète pas les terres de l'Etablissement, mais achète le travail à un autre colon qui désire cesser son activité. L'affaire se passe entre colons, avec un droit de veto éventuel du propriétaire. Le prix varie selon la qualité de la terre, l'âge des souches et... l'art de la discussion que possèdent les interlocuteurs.

... Je me souviens qu'au moment où on a commencé à "brasser" à l'usine de Pierrefonds, mon père avait une cotisation de 200 francs. LEONUS était un garçon du côté de la Rivière. Ses oncles ont voulu le lancer puisqu'il était allé à l'école. Alors LEONUS est allé voir les planteurs pour leur demander d'être actionnaire à Pierrefonds. 200 francs à cette époque, c'était un sacrifice. Mais c'était pour lancer l'usine, c'était comme un coup de main (8). Je ne crois pas que c'était remboursé... Mon oncle, lui, avait plus de moyens, alors il a donné un peu plus. On a pris les noms, mais il n'était pas question de rembourser, c'était une affaire entre créoles pour relancer l'usine. On avait entendu parler de Monsieur LEONUS, il était entreprenant ; alors c'était comme une souscription.

... On racontait qu'on voulait marier Monsieur LEONUS. Et lui hésitait. On lui présentait des bons partis. Et puis une fois, il s'est décidé à marier : c'était une jeune fille plus vieille que lui. Et là, on lui a acheté une usine de l'héritage Kerveguen qu'on a mis à son nom, pour la dot. Il a accepté et il a démarré. Puis après il a commencé à faire de la politique...

... En ce temps là, il y avait quelques usines, mais plutôt beaucoup de flangourins C'était un genre de gros moulin qui écrasait les cannes. Ça marchait bien, mais il n'y avait pas de gros rendements.

Maintenant, les temps ont changé et il n'y a plus qu'une usine par ici. Les Européens ont fait comprendre à la famille Bénard qu'avec trois usines, il y avait beaucoup trop de frais et qu'il valait mieux ne faire qu'une seule usine.

---

(8) Le "coup de main" est une forme d'entraide traditionnelle où plusieurs planteurs se mettent ensemble pour réaliser un gros travail chez un de leur collègue (récolte du maïs par ex.) à titre de réciprocité.

... C'est pas comme les propriétés, qui diminuent. Il y a une propriété pas loin, çà commence à la "palissade", ici, çà fait un kilomètre, mais quand on arrive à la forêt, "vi fait un bond et vi saute la propriété là-haut" - Toutes nos terres d'ici montent jusqu'à la forêt. Mais en haut, on veut reboiser - l'administration veut mettre la main dessus. Les propriétaires ne sont pas d'accord et font des pétitions ..."  
(Août 1971).

# CONTRAT DE TRAVAIL

N° .....

Conclu entre ..... Représentant du Syndicat  
des Employeurs de main-d'œuvre agricole de la Réunion d'une part

Et le nommé Skaita ..... livret d'identité

N° ..... fils de ..... et de .....

né à ..... canton de ..... district

de ..... province de Fort-Dauphin maré à

agé de ..... ayant habité en dernier lieu à

..... canton de ..... district

de ..... Province de Fort-Dauphin dont les empreintes digitales  
sont apposées ci-contre (1) et qui a présenté un certificat médical émanant d'un médecin  
de l'Assistance Médicale indigène, a ce désigné, constatant qu'il est apte aux travaux agrico-  
les. D'autre part, lesquels sont convenus de ce qui suit :

## TRAVAIL

Art. Ier. — Le dit ..... loue ses services pour une durée  
de trois années consécutives, à dater du jour de son débarquement à la Réunion, au  
Syndicat des Employeurs de main-d'œuvre agricole de la Réunion qui devra l'employer  
exclusivement à des travaux agricoles sur les exploitations de l'Ile.

Le dit ..... ne pourra être placé que sur les exploitations  
comportant au moins cinq travailleurs malgaches (femmes et enfants compris).

Art. II. — Le nombre d'heures pendant lesquelles il devra travailler pour son employeur  
sera au maximum de 9 heures de travail effectif par 24 heures. Cette durée sera comprise  
entre le lever et le coucher du soleil sous la réserve de deux heures de repos vers le mi-  
lieu du jour au moment de la plus forte chaleur. Lorsque l'ouvrier aura à faire pour se  
rendre à son travail un trajet dont la durée aller et retour sera en total supérieur à une  
heure dans la journée le temps dépassant cette heure de déplacement (calculé à 5 km  
l'heure) sera décompté des 9 heures de travail dues.

Art. III. — Lorsque l'engagé travaillera à la tâche, celle-ci ne devra pas excéder le travail  
qui peut être effectué normalement dans une journée de 9 heures.

Art. IV. — Le fait de placer l'ouvrier sous la direction ou la surveillance de toute per-  
sonne ayant été condamnée à deux reprises par un tribunal criminel ou correctionnel pour  
séviesses contre des ouvriers antaurois entraînera d'office la résiliation de son contrat.

Art. V. — Le repos hebdomadaire est obligatoire. Il sera en principe accordé le diman-  
che et, dans les entreprises où tout le personnel ne peut en bénéficier en même temps,



par roulement. Ce repos est dû également pour les jours fériés. Quoique chômeurs ces jours de repos seront comptés à l'immigrant comme journées de travail effectuées, lui donneront droit au salaire au tarif ordinaire et à la délivrance de la ration.

### *PRIME — SALAIRES — RATIONS — PAIEMENTS DES IMPOTS, etc...*

Art. VI.— Le jour de la signature du présent contrat, l'employeur versera à l'engagé le montant d'une prime d'engagement fixée à cent cinquante francs.

Art. VII.— Le salaire est fixé tous les ans par l'Office Central du Travail de Tananarive sur la base suivante : moyenne des salaires payés aux Antandroy par les entreprises européennes de Nossy-Bé, Tamatave et Diégo-Suarez, augmentée d'une majoration de 25 0/0.

Pour la première année ce salaire est fixé à 3 francs. Les taux fixés ultérieurement ne pourront en aucun cas descendre au-dessous de cette somme.

Les salaires seront payés en monnaie métallique ou fiduciaire, ayant cours légal à peine de nullité.

Ils seront payés au moins une fois par mois un jour autre que celui où les travailleurs ont droit au repos.

Le paiement ne peut avoir lieu ni dans un débit de boissons ni dans un magasin de vente.

L'employeur qui fait une avance en espèces au travailleur ne peut se rembourser qu'au moyen de retenues successives ne dépassant pas le 1,10% du montant des salaires exigibles.

Les acomptes sur le travail ne sont pas considérés comme avances.

Art. VIII.— En dehors du salaire précité l'engagé a droit :

1<sup>o</sup> - à une ration journalière de vivres de base se composant :

soit de ~~900~~<sup>500</sup> grs. de riz

soit de ~~70~~<sup>1000</sup> grs de haricots secs ou d'antaka

soit ~~200~~<sup>120</sup> grs de maïs ou de pois du Cap

soit de 150 grs de manioc sec

2<sup>o</sup> - au paiement d'une somme de 1 fr par jour pour permettre à l'ouvrier de se procurer sur les marchés la viande, le poisson, les condiments etc... qui forment le complément de sa nourriture.

Ce supplément lui sera payé tous les mois en même temps que son salaire. L'employeur devra fournir à l'engagé tous ustensiles de cuisine ordinaires et le combustible nécessaire.

Il est absolument interdit de faire figurer l'alcool dans la ration.

Art. IX.— La femme de l'engagé et les enfants âgés de 12 ans au moins devront être obligatoirement employés sur l'exploitation si l'employé en fait la demande. La femme recevra les 3/4 et les enfants la 1/2 du salaire fixé pour l'homme. Ils recevront la ration dans les conditions suivantes :

femme : ration entière

enfants : 3/4 de la ration

Les femmes et enfants ne pourront être employés à aucun travail entre neuf heures du soir et cinq heures du matin. La femme aura droit à un mois de repos payé après accouchement.

Les enfants âgés de moins de 12 ans ne pourront être employés qu'à des menus travaux urgents et uniquement à la journée, moyennant un salaire à débattre entre l'exploitant et l'engagé.

Art. X.— L'employeur assurera à l'engagé les moyens de transfert à Madagascar de ses salaires sans qu'il en résulte aucun frais de change.

Art. XI. — L'employeur s'engage à verser, tant que l'indigène reste à son service :

1° — Les impôts de l'exercice en cours, par quart à terme échu, à partir du trimestre au cours duquel a été conclu l'engagement.

2° — Les impôts des exercices antérieurs et les termes échus des impôts de l'exercice en cours au moment de l'engagement, à raison de 50 pour 100 des sommes dues par année de travail fourni et à l'expiration de chaque année.

Les sommes ainsi versées sont retenues par l'employeur sur les salaires du travailleur.

### **LOGEMENT — HABILLEMENT — SOINS MÉDICAUX — TRANSPORT**

Art. XII. — Le travailleur sera convenablement logé et couché par l'employeur à ses frais.

Les familles ne pourront en aucun cas être séparées, mari, femme et enfants vivront ensemble sur la même exploitation.

Art. XIII. — Le logement devra être sain ; il comportera des installations de couchage élevées d'au moins 0<sup>m</sup>,50 au dessus du sol et sera muni de tout ce qu'il est d'usage constant à la Réunion d'octroyer aux travailleurs attachés aux exploitations agricoles. Il devra être préparé à l'avance pour recevoir l'ouvrier (et sa famille) dès son arrivée. L'engagé devra le tenir en état de propreté constante ainsi que les dépendances et cours y attenantes et en user suivant leur destination.

Art. XIV. — L'engagé aura droit par an, gratuitement au minimum aux vêtements délivrés en nature, savoir : pour les hommes : une couverture, deux chemises, deux vêtements de kaki, un chapeau de paille à larges bords dit « chapeau malgache » — pour les femmes : une couverture, deux chemises, deux robes et un lamba,

Hommes et femmes reçoivent en outre un vêtement chaud par an, si l'exploitation agricole est située à plus de 800 mètres d'altitude.

Art. XV. — L'employeur devra faire donner gratuitement à l'engagé *Et à sa famille le cas échéant* les soins médicaux que nécessiterait son état de santé. Il est astreint à envoyer à l'hôpital le plus voisin et à faire soigner à ses frais les engagés atteints d'une maladie exigeant des soins autres qu'une dispense de travail, un simple pansement ou des médicaments de médecine usuelle, et ceux que le médecin reconnaît dans ses visites ne pouvoir traiter sur place.

~~Si la maladie est due à l'inconduite de l'engagé le montant de ses frais d'hospitalisation lui sera retenu jusqu'à parfait paiement, à raison du tiers de ses salaires.~~

Si l'exploitation agricole comporte plus de 100 ouvriers les dispositions de l'art. 32 du décret du 22 septembre 1925 lui sont applicables.

Art. XVI. — L'employeur s'engage à assurer, à ses frais, à l'engagé un passage gratuit avec nourriture pour la Réunion, ainsi qu'à le rapatrier dans les mêmes conditions et dans tous les cas, lui et sa famille en même temps et sur le même navire, à Fort-Dauphin, dans les deux mois qui suivent l'expiration de l'engagement ou la résiliation du contrat quelle que soit la cause de cette résiliation.

Durant la période qui s'écoule entre l'expiration du contrat et le rapatriement, l'employeur est obligé de conserver l'engagé à son service aux conditions du présent contrat.

Du jour de la signature du contrat jusqu'à celui de l'arrivée au lieu de l'exploitation, l'engagé aura droit, sauf pendant la traversée à la moitié du salaire quotidien et à la nourriture.

Si l'engagé doit effectuer un trajet à pied pour se rendre au lieu d'exploitation, le parcours moyen ne doit pas dépasser 30 km. par jour.

Art. XVII. — Les passages de Fort-Dauphin à la Réunion et vice-versa devront être assurés sur des bateaux à vapeur aménagés pour transporter des personnes présentant toutes garanties de sécurité, ne transportant au maximum que le nombre de personnes indiqué dans leurs licences et conformément aux règlements de police sanitaire maritime. Les engagés devront jouir à bord d'un espace et d'un cube d'air suffisant pour faire la traversée dans de bonnes conditions.

Art. XVIII. — Le temps pendant lequel l'ouvrier n'aura pas travaillé par suite d'indisponibilités résultant d'accident ou de maladie ou de toute autre cause indépendante de la volonté de l'ouvrier sera compris néanmoins <sup>argue</sup> dans le décompte du temps de service pour lequel il est engagé et il n'en saurait être ~~argue~~ pour retarder son rapatriement et celui de sa famille.

Mais la durée des absences irrégulières, c'est-à-dire de celles résultant de la seule volonté du travailleur, sans qu'il y ait eu violation du contrat de la part de l'employeur, la durée des condamnations ne seront pas comprises dans le décompte du temps de service pour lequel il est engagé et le contrat sera prolongé de plein droit pour une durée égale à celles-ci. *Sans que*

Art. XIX. — Pour tout ce qui n'est pas prévu aux présentes, les parties s'en réfèrent aux dispositions du décret du 22 septembre 1925 réglementant le travail à Madagascar et Dépendances. *Cependant cette mesure a été prise par le décret 1870*

Il est, en outre, expressément stipulé que les dispositions de ce décret ou de toute autre réglementation qui viendrait s'y substituer ne sauraient, en aucun cas faire obstacle aux clauses du contrat qui pourraient être plus favorables aux travailleurs. La non-observation de ces clauses entraînera la résiliation de l'engagement.

Art. XX. — Le présent contrat est établi en <sup>quadruple</sup> triple expédition dont une déposée à l'Office Régional de la province de Fort-Dauphin, une remise à l'engagé et l'autre <sup>une et l'autre au service de l'immigration de la Réunion</sup> à l'employeur. Le droit d'enregistrement du contrat par l'Office Régional du Travail de Fort-Dauphin est à la charge de l'employeur.

Art. XXI. — Le nommé \_\_\_\_\_ livret d'identité n° \_\_\_\_\_  
est accompagné de son épouse nommée \_\_\_\_\_ également engagée  
et de s \_\_\_\_\_ enfant \_\_\_\_\_ ci-après désignés :

NOMS

AGES

Une femme mariée ne peut être recrutée, si son mari n'est pas lui-même engagé.

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ 192

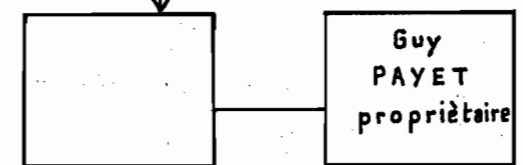
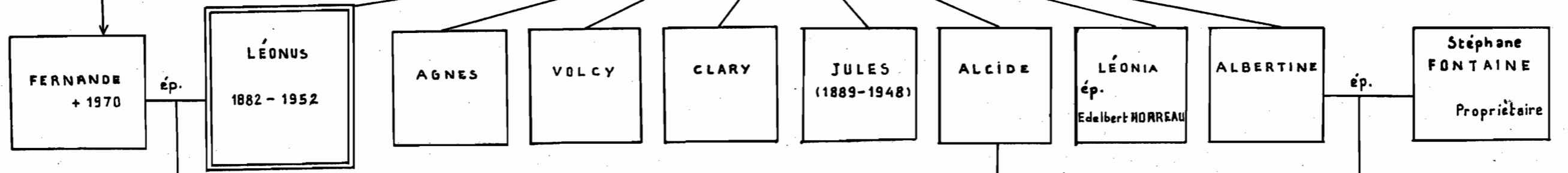
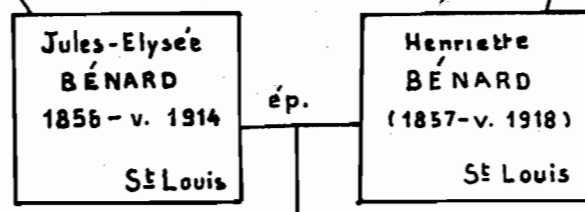
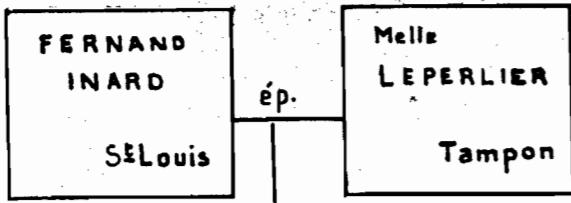
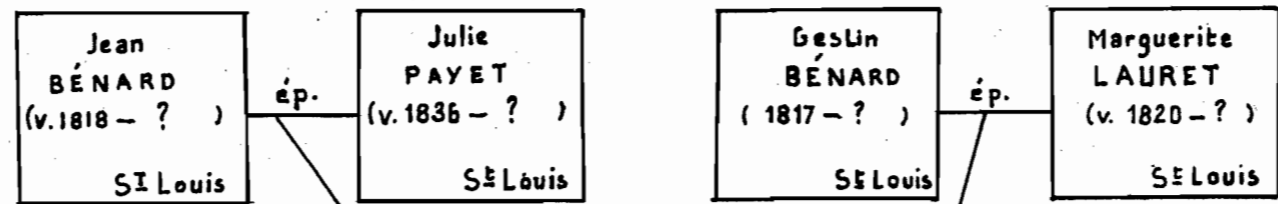
à \_\_\_\_\_ heures du

L'EMPLOYEUR,

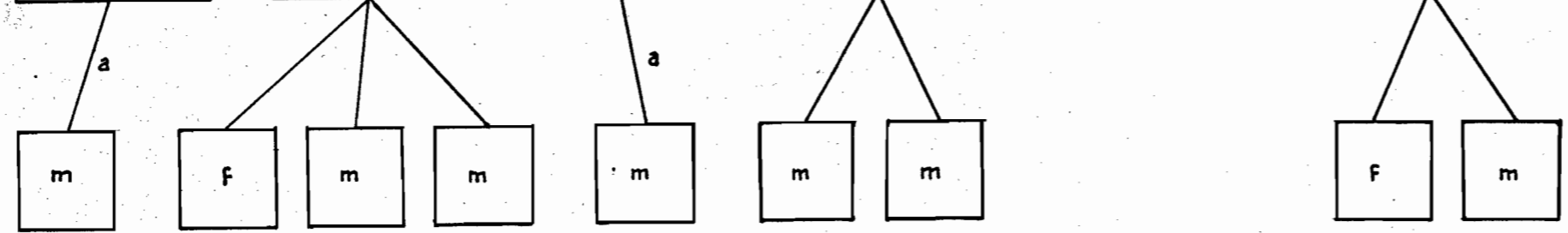
L'ENGAGÉ (1)

(1) empreinte du pouce de la main droite

GÉNÉALOGIE SOMMAIRE  
DE LA FAMILLE LÉONUS BÉNARD



Actuels actionnaires



enfants

- † : décédé
- F : Residence en France métropolitaine
- a : adoption
- m : sexe masculin.
- F : sexe féminin