

# LA COOPERATIVE TATOU: DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET IDENTITE EN POLYNESIE FRANCAISE

*Gwendoline Malogne\**

En 1993, j'ai eu l'occasion de participer pendant trois mois au fonctionnement d'une coopérative de consommation polynésienne, la coopérative Tatou.<sup>1</sup>

Compte tenu des particularités de la coopérative, implantée alors dans tous les archipels et par définition ouverte à tous (contrairement à une coopérative professionnelle de pêcheurs ou d'agriculteurs), mon optique de recherche a été l'étude des échanges et apports réciproques entre Tatou et son environnement au sens large: géographique, historique, économique, ...

Parmi les moments clés de l'évolution institutionnelle et économique de la Polynésie Française l'installation du C.E.P. (Centre d'Expérimentation du Pacifique) sur les atolls de Moruroa et Fangataufa au début des années soixante a été déterminante.<sup>2</sup> Elle a entraîné une transformation radicale de l'économie polynésienne, non seulement à Tahiti mais aussi dans les archipels éloignés. Ainsi, sur l'île de Rurutu (archipel des Australes):

1972: création d'une commune en remplacement des districts.

¶

---

\* Diplômés de l'institut d'études politiques de Bordeaux. DEA études politiques (Rennes I). DESS gestion des coopératives, associations, mutuelles (Université du Maine). Doctorante en anthropologie sociale à l'E.H.E.S.S.

1 La coopérative Tatou est la seconde coopérative de consommation d'après-guerre en Polynésie Française. Son emblème est une poignée de mains.

2 Cette décision prise par le général de Gaulle faisait suite à l'accession à l'indépendance de l'Algérie, et à l'impossibilité consécutive de poursuivre les expérimentations nucléaires dans le Sahara algérien.

L'injection massive de capitaux qui s'ensuivit a permis une croissance sans précédent de l'économie polynésienne.

1975: construction de la mairie et premiers emplois salariés.

1979: ouverture de l'aéroport.

1980: ouverture du collège.

En vingt ans, on passe d'une société de troc traditionnelle à une société de salariat avec l'argent, l'électricité, les routes et les voitures.

Face à de tels changements, on est tenté de se demander: la société rurutu doit-elle être appelée «traditionnelle», «moderne», ou «en passe de le devenir»?

En fait, si la modernité peut s'assimiler au changement, la notion de tradition est plus difficile à cerner. Ainsi, pour Jean-Pierre Doumenge, «elle n'est ni plus ni moins qu'une modernité qui a fait ses preuves»<sup>3</sup> Pour Georges Ballandier, il faut l'envisager sous l'angle d'une dialectique entre un système traditionnel (dégradé) et un système nouveau (déterminé de l'extérieur), dialectique d'où surgit «un troisième système socioculturel, instable mais porteur de la modernité authentique»<sup>4</sup>

Au cœur de ces questions, la coopérative Tatou permet de poser concrètement le problème du développement économique polynésien:

Comment concilie-t-elle un discours de changement avec une pratique qui s'appuie sur l'organisation communautaire traditionnelle?

Est-elle une forme d'organisation particulièrement adaptée à son environnement, ou n'est-elle qu'une structure fragile dans un environnement instable?

## I LA COOPERATIVE TATOU ENTRE TRADITIONNALISME POLITIQUE ET REVOLUTION ECONOMIQUE

### A La forme juridique de la coopérative tatou en fait a priori une structure pertinente de «développement autopropulsé» ( Gilles Blanchet)

Dans sa thèse publiée en 1986 Gilles Blanchet écrit:

«L'exigence nouvelle d'une autonomie plus grande pour la Polynésie est inséparable d'une conception du développement qui se veut globale et refuse de réduire l'homme à sa dimension économique (...) Elle vise à promouvoir une croissance qualifiée d'auto-générée, auto-propulsée, auto-centrée (etc...), qui repose sur le dynamisme d'agents non plus

3 Jean-Pierre Doumenge, « Enjeu géopolitique et intérêt scientifique des espaces insulaires », collection Iles et Archipels n°3, Nature et hommes dans les îles tropicales, Ceget-Cret 1984. P 1 à 5.

4 Georges Ballandier, *Sens et Puissance*, P.U.F. 1986. P 104.

considérés comme des spectateurs ou des exécutants mais des acteurs assumant leur destinée.»<sup>5</sup>

Exigence qui rejoint les règles générales d'organisation coopérative: participation, responsabilité; ainsi que la préoccupation des fondateurs de Tatou: favoriser un développement multisectoriel, dans lequel le bateau qui apporte les biens de consommation repartirait avec une cargaison de produits locaux.<sup>6</sup>

Selon Monil Tetuanui: «la famille est une coopérative naturelle».<sup>7</sup> La fusion - et souvent la confusion - entre l'organisation familiale et coopérative est chose courante en Polynésie,<sup>8</sup> l'organisation familiale court-circuitant ainsi l'organisation coopérative en lui imposant ses leaders et ses règles du jeu.

On peut penser comme le notait le pacte de progrès que:<sup>9</sup>

«parallèlement aux structures économiques modernes pesantes et lourdes pour beaucoup de polynésiens», il est nécessaire de favoriser la mise en place de coopératives et plus largement «de structures répondant aux fondements culturels de la société polynésienne».

### **B Monil Tetuanui: de la fondation à la politisation de tatou**

La naissance de la coopérative est due à la rencontre entre le maire de Tahaa, conseiller territorial à partir de 1986: Monil Tetuanui et Karl Meyer, qui vit à Raiatea et a été jusqu'en 1993 directeur de la coopérative.

---

5 Gilles Blanchet, *Croissance induite et développement en Polynésie Française*, thèse de doctorat d'Etat de Sciences Economiques, université de Rennes I, 1986. P 10 et s.

6 Projet évoqué par Monil Tetuanui en mai 1993.

7 Entretien, mai 1993.

8 Bernard Poirine, *Tahiti: stratégie pour l'après nucléaire*, chapitre 7, «les stratégies de rechange, le Pacific way et le développement self-relant», L'Harmattan, Papeete 1992 (P 180 à 197). P 197.

Les propos de l'économiste Bernard Poirine illustrent cette confusion entre les organisations coopératives et familiales:

«Les seuls succès dans le domaine des activités à petite échelle en Polynésie Française se trouvent à notre sens dans certaines activités de service telles que les «roulottes - snack-bars» et dans la perliculture de type familial et coopératif, seule activité «au ras du sol» à avoir littéralement décollé en Polynésie Française» (P 197 op. cit.)

9 «Pacte de Progrès économique, social et culturel de la Polynésie Française. Propositions de la Délégation polynésienne», édition Charte du Développement, Papeete, janvier 1993.

### C *La création de Tatou: l'ombre de Pouvana A Opa*

En de nombreux points, la volonté politique de créer une coopérative de consommation, exprimée dès 1985 par Monil Tetuanui rejoint celle de Pouvana A Opa, premier homme politique polynésien, partisan d'un développement autonome par les coopératives et lui-même créateur d'une coopérative de consommation (la seule ayant existé avant tatou) dans l'après-guerre.<sup>10</sup>

Pouvana A Opa avait créé un parti de «Rassemblement Démocratique du peuple Tahitien» (R.D.P.T., en 1949). Monil Tetuanui insiste lui aussi sur le rassemblement des polynésiens dans une coopérative ouverte à tous, «sans distinction de religion, de parti politique ou d'âge».

Le nom choisi, Tatou, exprime de même une idée de rassemblement (Tatou, «nous, tout le monde») et d'autonomie des polynésiens: «c'est à nous», «ce n'est pas à eux» précise Monil Tetuanui. Il ajoute: «il fallait trouver une formule de groupement pour unir sur une même idéologie. Il fallait trouver une idée autour de laquelle les gens puissent se grouper: l'argent intéresse toujours les gens».

En 1993, le discours de Monil Tetuanui combinait attachement à la France, à la République et revendication d'indépendance des îles par rapport à Tahiti: «le colonialisme a disparu en Polynésie Française mais c'est Tahiti qui colonialise les îles, surtout depuis l'autonomie interne». Il n'écartait pas l'idée d'indépendance pour la Polynésie Française, la coopérative deviendrait dans ce cas une «bouée de sauvetage». Le vice-président de Tatou, Luc Fatau - qui en est aujourd'hui le président - y voyait «un moyen de préparer l'indépendance de la Polynésie».

Les deux hommes ont rejoint depuis le Tavini d'Oscar Temaru.

La carrière politique de Pouvana avait commencé en 1921 par la lutte contre l'imposition d'une taxe sur le chiffre d'affaire des commerçants, qui risquait d'entraîner une hausse des prix.

Pour Monil Tetuanui, le principe essentiel de Tatou (la lutte contre la vie chère) est une première étape vers un développement équilibré.

### D *La tentative de politisation.*

La politisation de Tatou n'est pas directement liée au statut de son cofondateur: lorsqu'il crée la coopérative, il agit d'abord comme «maire» en aidant ses administrés.

---

10 « Terres et Civilisations polynésiennes », édition Nathan, Paris 1987. P 184 et s.

Elle s'exprime beaucoup plus simplement lors des législatives de 1993 par la création par Monil Tetuanui d'un nouveau parti politique, le parti Tatou, qui entretient délibérément la confusion entre lui et la coopérative: même nom, même type de carte d'adhérent, mêmes implantations géographiques.

Il est vrai que les rapports entre coopératives et politique sont en Polynésie Française lourds d'antécédents: d'éphémères coopératives se créent souvent dont le seul but est de capter au profit d'un homme ou de son parti politique des subventions sous forme d'aides aux coopératives.

Pour Monil Tetuanui, il ne s'agit pas de cela mais de montrer bien au contraire aux polynésiens qu'il est «un homme d'action et non un politicien».

Cette opération menée en 1993 n'a pas rapporté à Monil Tetuanui les profits escomptés: il comptait en effet sur les voix des adhérents de Tatou (au total 5000 adhérents) multipliées par deux voire trois pour prendre en compte l'influence potentielle des adhérents au sein de leur famille.

A posteriori, son analyse de cet échec est la suivante:

«Il était trop tôt pour politiser la coopérative, mais dans quelques années, quand les gens verront le bateau Tatou, la banque Tatou, les produits Tatou, ils diront nous voulons un pouvoir Tatou».

Ce discours ne se déroule pas simplement selon un processus logique et chronologique: il est novateur à une époque où les pays politiquement indépendants prennent conscience de leur dépendance économique, Monil Tetuanui prône dans un pays sous dépendance politique une indépendance économique comme première étape.

Ce discours est à l'opposé de celui du Tavini exprimé par Oscar Tetuanui que Monil Tetuanui a pourtant fini par rejoindre. Comme nous le rappelle Jean-Marc Régnauld:<sup>11</sup>

«Pour Oscar Temaru, l'indépendance économique est un leurre, un objectif impossible à attendre car «il n'y a pas au monde de pays indépendant, tous les pays vivent en interdépendance sur le plan économique» (...). «Il ne peut être question d'une préparation économique préalable (à l'indépendance), constate Patrick Boucher, car dans l'état actuel des choses, aucune préparation n'est possible»

La position défendue à l'époque par Monil Tetuanui est finalement plus proche du discours du Ia Mana de Jacqui Drollet qui défend l'idée d'une «indépendance politique à

---

11 Jean-Marc Régnauld, *Des partis et des hommes*, tome I, « here ai'a, iamana, tiroo, tavini », Haere Po no Tahiti, Papeete 1995. P 140.

préparer par une moindre dépendance économique»<sup>12</sup>. Mais si Monil Tetuanui a rejoint le parti d'Oscar Temaru, c'est aussi que ce dernier a développé des thèmes auxquels il n'est pas indifférent, comme les notions de liberté (Monil Tetuanui prône la libéralisation des airs et des mers) et de dignité humaine (un des fondements de la coopérative) que l'on retrouve dans le terme de Tiamaraa (traduit en français par «indépendance» mais signifiant mot à mot «debout et propre»<sup>13</sup>.

*E La coopérative tatou, par son mode et son champ d'action (l'importation de biens de consommation) est une structure fragilisée.*

La coopérative Tatou importe du bois, de la nourriture, des appareils électroménagers, des radiocassettes, contrairement à la coopérative de Pouvana A Opaa, quasi exclusivement consacrée à la nourriture.

Quant à la consommation effective des adhérents, elle varie selon les archipels:

Les Rurutu adhèrent pour acheter du bois et des matériaux de construction, ils demandent davantage de produits alimentaires simples (riz, sucre,...) et s'intéressent peu au reste. En partie parce que sur les petites îles, le marché est vite saturé: avec 500 membres, la carte étant valable pour un couple, Tatou a pratiquement atteint à Rurutu son développement maximum.

Tatou doit faire face à trois types d'obstacles:

\*Des marchés locaux limités et très dépendants des transports maritimes,

\*Une forte dépendance vis à vis des marchés internationaux, dépendance inhérente à toute activité d'importation, renforcée par la volonté d'acheter toujours le produit le moins cher sans tisser un réseau de fournisseurs privilégiés,

\*Des obstacles juridiques et politiques enfin: en effet, la réglementation interdit d'importer certains produits susceptibles de concurrencer la production locale, pour d'autres produits il faut obtenir une licence spéciale.

Surtout le statut coopératif est à la fois contesté (par les commerçants qui y voient une concurrence déloyale dans la mesure où la coopérative ne paie pas de patente) et très encadrée: le Territoire, à travers le «service d'assistance technique aux coopératives» peut procéder à tout moment à toute enquête jugée utile, et ce, sans aucun contrôle judiciaire.

---

12 Idem P 174.

13 Idem P 141.

## II TATOU A RURUTU: UNE STRUCTURE ADAPTABLE

En 1993, la coopérative Tatou disposait de 14 points de vente dispersés dans toute la Polynésie, dont un à Rurutu.

Sur cette île australe connue pour son agriculture et son artisanat, l'arrivée de Tatou ne s'est pas faite sans effervescence, notamment lors des visites de Karl Meyer et de Monil Tetuanui. Mais progressivement ; la modernité introduite par Tatou a été intégrée, filtrée, neutralisée, apprivoisée.

### A *Une coopérative sous contrôle*

Dans les trois villages se sont créés des comités de soutien, comités sans existence légale ni droit de vote au sein de la coopérative mais qui n'en sont pas moins influents. Leur composition traduit l'importance prise dans Tatou par les autorités politiques et religieuses:

à Moerai ; on retrouve un ancien diacre, un conteur et le fils du dernier roi de Rurutu (Rudy Teuruarii)

à Auti, un diacre, un conteur et sa sœur, madame Walker

à Avera, un diacre un ancien président des parents d'élèves.

Ils se sont tous déclarés «élus à vie sauf faute grave».

Pierre Verin a écrit à propos de l'ancienne civilisation de Rurutu: «tout se passait à l'intérieur de l'unité politico-sociale comme si les relations économiques devaient obligatoirement et en grande partie passer par les chefs». <sup>14</sup>

Ces «chefs» sont aujourd'hui avant tout des responsables politiques ou religieux, les deux étant étroitement liés.

### B *Les autorités politiques: le rôle primordial du maire.*

Le maire raconte: «Un jour, Monil Tetuanui m'a téléphoné, il m'a expliqué qu'avec Tatou les prix étaient moins chers».

Le maire a fortement contribué à l'implantation de la coopérative, au point que pendant un an celle-ci fut installée à la mairie, le secrétaire général enregistrait les adhésions. Faisant cela, il ne sortait pas de ses prérogatives, au contraire il remplissait au mieux son rôle: rendre service à ses administrés.

14 Pierre Verin, *L'ancienne civilisation de Rurutu*, collection Orstom, Paris 1969, mémoire n°33. P 274.

### C *Les autorités religieuses.*

Leur importance au sein de la coopérative s'explique par la place qu'elles occupent plus généralement au sein de la société polynésienne, mais pas seulement.

L'Église trouve en effet dans les coopératives l'affirmation de certains grands principes humanistes, tel que celui-ci, résumé par le Père Hodée:<sup>15</sup>

«L'homme vivant est toujours la source et le but de toute société. L'économie n'est qu'un moyen»

Cette affinité de principe n'est pas sans rappeler qu'au dix-neuvième siècle, le christianisme social fut une des sources d'inspiration du mouvement coopératif occidental.

Plus précisément, Charles Gide (1847-1932), protestant et professeur d'université est à l'origine du principe de la «République coopérative», grâce à l'expansion rapide d'un coopératisme chrétien. La coopérative de consommation, par définition la plus démocratique des coopératives car ouvertes à tous, serait le premier maillon de l'avènement de cette «République coopérative».<sup>16</sup> Cette première étape (le développement des coopératives de consommation) serait suivie par le développement des coopératives de production (deuxième étape) et enfin par celui des coopératives agricoles (troisième et dernière étape).

Lorsque Monil Tetuanui évoque un bateau Tatou (préalable d'un pouvoir Tatou) important vers les archipels éloignés des biens de consommation pour approvisionner la coopérative et repartant avec des produits agricoles, il reprend en quelque sorte une évolution séquentielle dans laquelle les coopératives de production (industrielle) ne peuvent trouver de place, sur un territoire où le secteur secondaire reste à l'état embryonnaire.

Enfin, une partie de l'imaginaire religieux polynésien identifie les coopératives aux kibboutz de la Terre Promise: Israël, identification on ne peut plus prestigieuse et légitimatrice.<sup>17</sup>

Il ne faudrait cependant pas se méprendre sur le rôle joué par les autorités politiques et religieuses: ce contrôle ne cherche pas à enfermer ou «étouffer» la coopérative mais réalise plutôt un filtrage permettant d'écarter certains aspects à certains égards trop novateurs et d'inscrire ainsi plus harmonieusement la coopérative Tatou dans le paysage polynésien.

15 Père Hodee, in *Tahiti côté montagne*, Marc Cizeron et Marianne Hienly, édition Haere Po no Tahiti, Papeete 1991. P 25 et 27.

16 « Charles Gide et l'École de Nîmes » in « Liaisons coopératives » n°89, avril 1960.

17 Bruno Saura, citant Vittorio lanternari, *Politique et Religion à Tahiti*, éd. Polymages Scoop, Papeete 1993. P 64 et 65.

### C Du principe de démocratie à celui de réciprocité.

Plusieurs types d'approches, notamment sociologiques et géographiques, permettent de compléter l'étude de la coopérative Tatou:

#### 2131 Une approche sociologique

Le principe démocratique (un homme est égal à une voix) est souvent considéré en France comme fondement essentiel du fonctionnement coopératif. Il est par contre mal compris en Polynésie où l'on considère volontiers que si un homme détient plusieurs parts sociales au sein de la coopérative, il va de soi qu'il possède plusieurs voix.<sup>18</sup>

La distinction entre adhérents et non adhérents (perçue en France comme un moyen d'affirmation identitaire majeur) est vécue en Polynésie avant tout comme une forme d'exclusion: celle des autres membres de la famille qui à l'exception du conjoint, n'ont pas le droit d'acheter les biens de consommation au sein de la coopérative avec la même carte d'adhésion. Le rappel fréquent de l'interdiction faite de revendre des marchandises aux non-adhérents est là pour confirmer que la distinction précédemment établie a du mal à être comprise.<sup>19</sup>

Si la notion de démocratie et la distinction entre adhérents et non-adhérents ont du mal à trouver leur place au sein du fonctionnement coopératif polynésien, c'est que le principe de réciprocité prime par dessus tout.

Ainsi lorsque les mama critiquent le mauvais accueil des gens de Tahaa lors du conseil d'administration de la coopérative en 1992, c'est que les Rurutu avaient su les accueillir auparavant.

La conception polynésienne du pouvoir insiste avant tout sur l'atténuation de la marge de manoeuvre du détenteur du pouvoir. Madame Walker, membre du conseil d'administration, explique ainsi qu'elle a été élue «par erreur» en achetant dix parts sociales pour ses enfants sans savoir qu'elle ferait partie par là même des rares personnes éligibles (possédant au moins cinq parts sociales).

Le détenteur de pouvoir a une obligation de réciprocité: celle d'être un bon administrateur, un généreux redistributeur envers ses proches, ses électeurs.

Le principe de réciprocité ne se limite pas à l'organisation sociale. L'approche géographique permet d'explorer les réciprocités qui peuvent se nouer à l'extérieur d'un cadre insulaire jugé parcellaire et trop étroit.

18 Propos relevés en juillet 1993 lors d'un stage de formation des agents de l'Economie Rurale consacré aux coopératives et dispensé par le Service d'assistance technique aux coopératives.

19 Comptes-rendus des réunions du bureau de Rurutu.

### L'approche géographique

En 1993 a été élaboré un projet de décentralisation de Tatou, qui visait à en faire une union de coopératives locales. ce projet aurait permis de concilier la volonté d'autonomie des îles et le besoin de lien durable avec l'extérieur. Ainsi, l'organisation décentralisée de l'Eglise évangélique de Polynésie française permet, selon l'expression de Jean Pierre Doumenge, de «réconcilier le particulier et le général (...). Confronté à l'immensité maritime, l'insulaire a besoin d'une force qui puisse le projeter au-delà de son horizon quotidien».<sup>20</sup>

L'approche géographique permet surtout de comprendre comment le bien de consommation peut devenir un support du lien social.

Il est en effet symptomatique qu'à Rapa (et à des degrés divers dans les archipels éloignés), le magasin ne remplit pas les mêmes fonctions qu'en occident. Il n'a pas de fonction de démonstration (absence de vitrine) de stockage (les habitants de l'île s'approvisionnent dès le déchargement du bateau), de publicité offensive ou encore de régularité (dans les produits à vendre et surtout des horaires d'ouverture de magasin puisqu'à Rapa on sait que la boutique est ouverte uniquement par le va et vient des voisins). De plus, celui qui possède un commerce n'est pas tant perçu comme un commerçant que comme une personne qui «occupe» son temps, qui ouvre accessoirement les portes de son magasin - non pas temple de la consommation mais avant tout lieu de sociabilité -.

Ainsi, si le salariat a permis à bon nombres d'instituteurs de s'offrir voitures, maison et voyages, le mode de consommation associant troc et réseau d'échanges n'a pas pour autant disparu. Certes il faut de la monnaie pour s'acheter farine, œufs, papiers toilettes et ustensiles de cuisine, mais il arrive fréquemment que la famille de Papeete envoie des «vivres de survie» aux membres restés sur l'île, en échange de quoi «les citadins» reçoivent poissons, crustacés et produits agricoles par retour de bateau. Le bien de consommation n'est pas seulement utilitaire, il devient vecteur, «réactivateur» du lien social que la distance (géographique, psychologique...) tend à détruire. A travers les boîtes de biscuits venues de Tahiti, les Rapa mangent un peu de «civilisation» et oublient pour un temps leur isolement ; en mangeant des langoustes pêchées à Rapa, les Rapa de Tahiti renouent en quelque sorte avec leur île natale, se remémorent et se réapproprient pour un temps leur fenua.

Dans les deux cas, le bien est un lien entre deux personnes d'une même famille élargie qui vit sa situation comme une situation d'exil (forcé ou voulu) et c'est par le biais de ce lien social renoué que se conçoit l'unité retrouvée de la famille, unité sans cesse mise à mal et toujours sujette à transformations. Chacun renvoie à l'autre l'image d'exilé (celui qui est retiré loin), de celui qui ne peut être qu'en regardant au-delà (la capitale, l'avenir, la

---

20 Jean-Pierre Doumenge, op. cit. P 6. Voir également Gilbert Bonnemaïson, *La dernière île*, éd. Arlea Orston, Paris 1986, P 154.

jeunesse mais aussi l'hôpital et avec lui, la mort) ou en deçà (l'origine, la naissance, la terre des ancêtres et l'île chérie). La dispersion géographique incite à réactiver des échanges qui englobent liens sociaux et passé - futur dans une même enveloppe, comme si l'identité des Rapa ne pouvait se percevoir que par la prise de conscience de l'altérité (il existe des Rapa en exil) et d'un dépassement de cette altérité (c'est en quelque sorte «grâce à eux» ou «à cause d'eux» que nous restons ici pour «garder et gérer le patrimoine commun»).

Ainsi, pour ceux qui ne voyagent pas, c'est le bien de consommation qui voyage «à leur place», «pour eux». On comprend mieux comment un simple bien de consommation peut répondre simultanément à cette double exigence précédemment évoquée de l'attachement viscéral à l'île en même et d'un besoin réaffirmé de nouer des liens en dehors de l'île.

C'est peut-être parce que la coopérative a privilégié l'aspect matériel du bien de consommation au détriment de la sa représentation que Tatou n'a pas résisté aux premiers temps, ceux de la curiosité suscitée par la vue des biens importés (mais par qui? et d'où?).

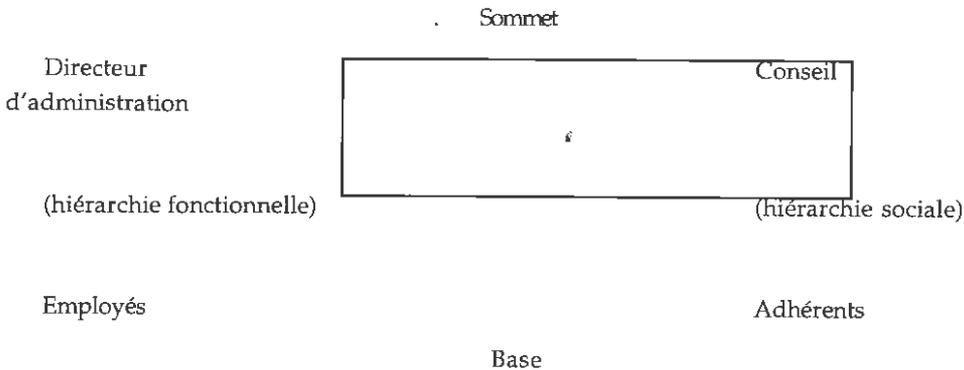
Une autre approche - organisationnelle - permet de mettre en évidence les conflits latents ou manifestes qui ont dès le départ sérieusement compromis le devenir de la coopérative à moyen terme.

#### *D L'organigramme de la coopérative: entre freins culturels et limites organisationnelles.*

Le quadrilatère d'Henri Desroche établit une double différenciation:

entre hiérarchie fonctionnelle et hiérarchie sociale

entre la base et le sommet de la coopérative.



#### *E Les conflits au sommet.*

Le directeur et le Conseil d'administration symbolisent deux logiques différentes: celle, entrepreneuriale et économique, du directeur, prônant une neutralité politique (facteur de

stabilité) s'est opposée à la tentative de politisation de la coopérative Tatou en 1993. Dès lors, l'équilibre fondateur était rompu.

De son côté la logique politico-sociale mise en avant par le Conseil d'administration a poussé ce dernier à dénoncer le développement d'une coopérative trop ouverte aux produits de consommation trop modernes (voitures, télévision,..) au détriment des produits alimentaires destinés aux plus démunis.

Le directeur s'est aussi opposé à une logique purement commerciale défendue par le responsable du point de vente de Papeete qui, du fait de sa position géographique stratégique, et fort du succès de la coopérative à Tahiti a pris une part peu à peu déterminante au sein de Tatou. En considérant le point de vente comme «son» magasin et les adhérents comme de simples «clients», il a privilégié la capitale (en oubliant sa fonction de stockage et d'approvisionnement des autres points de vente) au détriment des archipels éloignés et ce alors que la coopérative leur était initialement destinée.

#### *F Les divergences entre la base et le sommet.*

Les Rurutu reprochent au directeur de la coopérative de s'occuper quasi exclusivement de l'importation des produits au détriment du service après-vente et des besoins propres à chaque île, ils lui reprochent en définitive une absence de «personnalisation» de ce que nous avons défini plus haut comme «un lien de consommation».

De son côté, le directeur dénonce le manque de gestion rationnelle de la coopérative (absence de tenue d'inventaire notamment) et surtout la non implication des adhérents au sein de ce qu'ils devraient pourtant considérer comme leur coopérative. Il est vrai que l'initiative a été prise au sommet et que les Rurutu estiment que la coopérative appartient au directeur ou à Monil Tetuanui.

Surtout, l'absence de message idéologique fort a sans doute contribué à une démobilisation: l'argent intéressait certes le plus grand nombre mais ce seul mobile avait l'inconvénient d'être trop vaste pour mobiliser les énergies dans la durée. Comme le rappelle Patrice Mann à propos de l'action collective:<sup>21</sup>

«Il importe d'accorder une grande attention aux dimensions proprement culturelles de la mobilisation et de dépasser la simple mobilisation des acteurs. A ce stade, l'idéologie joue un rôle capital. Elle participe au remodelages des identités collectives et sert à définir les orientations de l'action».

---

21 Patrice Mann, *L'action collective*, « mobilisation et organisation des minorités actives », collection U édition A.Colin, Paris 1991. P 108.