

# **SOCIUS Working Papers**

**Marta Pedro Varanda**

**“La réorganisation  
du commerce d’un centre ville:  
l’échec d’une action collective ”**

**Nº 4/2004**

**SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das  
Organizações  
Instituto Superior de Economia e Gestão  
Universidade Técnica de Lisboa  
Rua Miguel Lupi, 20  
1249-078 Lisboa  
Tel. 21 3951787 Fax:21 3951783  
E-mail: [socius@iseg.utl.pt](mailto:socius@iseg.utl.pt)  
Web Page: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>**

## **La réorganisation du commerce d'un centre ville: l'échec d'une action collective\***

**Marta Varanda\*\***

### **Résumé**

Cet article analyse la réorganisation d'un marché où les règles de l'offre sont en train de subir des changements en vertu d'une forte pression de l'environnement. Les petits patrons situés en centre-ville font face à d'énormes difficultés et, doivent, dans ce contexte, redéfinir leurs stratégies. Cette recherche a porté sur deux initiatives: le programme gouvernemental qui octroie des incitations financières pour rénover les magasins et l'ouverture du commerce le samedi après-midi. La participation des commerçants s'est avérée assez faible. Nous avons essayé de comprendre cette incapacité de coordination en procédant à une analyse structurelle élargie. Nos résultats montrent que la minorité des commerçants qui souhaitent s'engager dans l'action collective est formée des plus encastés dans le collectif, ce qui vient conforter l'argumentation de la sociologie économique qui soutient que les relations sociales entre les acteurs économiques influencent les résultats de l'action économique.

### **1.Introduction théorique**

Cet article porte sur la capacité, ou plutôt, l'incapacité des petits patrons à coordonner leurs efforts. Ces petits patrons sont des concurrents placés sur le même marché – le centre historique et commercial d'une ville portugaise de taille moyenne - qui doivent se réorganiser afin de garantir leur survie économique. Ils

---

\* Este texto resulta de uma tese de doutoramento que foi apoiada financeiramente pela FCT/MCT (POCTI/SOC/11214/1998).

\*\* Investigadora do Socius/ISEG-UTL, Rua Miguel Lupi, 20 , 1249-078 Lisboa, e-mail: marta.varanda@clix.pt

font face, depuis quelques années maintenant, à la concurrence très agressive des grandes surfaces situées à la périphérie, qui implique la redéfinition de leurs stratégies commerciales. L'adoption de celles-ci exige toutefois un changement des règles du jeu, ce que, pour la plupart, ils ne se sont pas disposés à accepter, surtout face à l'incertitude des bénéfices. Selon Crozier et Friedberg (1977) « (...) tout changement est dangereux, car il met en question immanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'agir en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude pertinentes qu'il contrôle » (p. 386). Ces nouvelles règles impliquent, entre autres choses, la coopération entre les commerçants, une tâche difficile si l'on considère qu'ils se voient depuis toujours comme des concurrents acharnés et indignes de confiance. Seule une minorité d'entre eux a compris que ses voisins dans le centre-ville ne sont plus des concurrents et que ceux-ci se trouvent à l'extérieur du collectif, mais jusqu'ici elle n'est pas parvenue à diffuser et faire entendre cette idée. A part cette minorité de commerçants dynamiques et ambitieux prêts à accepter ces changements, la plupart des patrons préfèrent en tout état de cause continuer à mener leur négoce comme à l'accoutumé. La diffusion de nouvelles pratiques est toujours difficile dans un système si faiblement connecté que celui-ci, dans lequel le leadership n'est pas suffisamment consistant et actif, ni ne possède les ressources suffisantes (compétence, finances, prestige) pour être capable d'influencer la majorité (Doms et Moscovici, 1992).

Toute coordination d'efforts entraîne une baisse de l'autonomie des acteurs individuels et dès lors qu'une telle perte d'autonomie n'est pas compensée par une augmentation visible et à court terme des profits, les patrons se montrent peu enclins à adhérer aux efforts de coordination (Bowman, 1989). Il est nécessaire que des contraintes s'appliquent à ceux qui tenteront de s'y soustraire (Durkheim [1893] 1977 ; Reynaud 1997, Coleman 1990, Ostrom 1995), afin d'augmenter le coût de la non-participation et que le collectif détermine à cette fin des sanctions et désigne ceux qui seront capables de les faire entrer en vigueur. Toutefois, dans un collectif peu connecté et composé d'acteurs formellement égaux, dans la mesure où il n'existe pas de différenciation hiérarchique à l'instar

d'une organisation, il est difficile de concevoir et de mettre en place des sanctions ( Hecther, 1984, Lazega 1999, Ostrom, 1995, Bowman,1989, Freidson et Buford, 1963). Les cibles des sanctions y échappent facilement et ceux qui sont supposés les appliquer, s'ils ne jouissent pas d'un statut plus élevé que les autres, courent le risque d'être eux-mêmes pénalisés- ce qu'il est convenu d'appeler le problème du passager clandestin de second ordre. En outre, dans ce collectif, les individus ayant le statut le plus élevé appartiennent à deux groupes différents incapables de se coordonner dans le but de diriger la réorganisation de ce marché. Nous avons néanmoins trouvé que la minorité souhaitant coordonner ses stratégies et adopter les comportements nécessaires à la réorganisation du marché étaient les plus encastrés au sein du collectif. Ce résultat peut corroborer ce qu'enseigne la sociologie économique : l'importance des investissements relationnels pour l'engagement des acteurs dans une action collective menant à des résultats économiques optimaux pour le collectif en tant que tout (Granovetter,1985). L'hypothèse principale de cette recherche concerne l'organisation sociale existante dans les marchés. On cherche à démontrer l'importance de cet organisation sociale dans la réorganisation d'un marché de commerce de centre-ville, contrariant en cela les constatations de l'économie orthodoxe qui défend qu'un marché est composé par des acteurs qui fonctionnent de façon atomique .

Ce type de phénomène est plus profondément étudié si l'on a recours à une approche structurelle élargie (voir Lazega et Favereau 2003 pp. 2-4 pour une description systématique de cette approche) étant donné qu'il s'agit d'une approche qui envisage l'intégration de l'analyse structurelle et d'une analyse culturelle tout en prenant l'individu comme unité d'analyse, puisque, comme dit Abell (1992, p.191), « les individus sont les seuls à faire ou ne pas faire quelque chose ». Selon cette approche, l'individu a une rationalité contextuelle et stratégique. Il est clair qu'il est confronté à des opportunités et contraintes qui sont de forts déterminants de son comportement, mais il a toujours une marge de manœuvre qui lui permet d'agir de façon stratégique.

## 2. La caractérisation du contexte plus large du commerce

Les tendances et les transformations récentes les plus importantes dans le commerce, sont sa concentration et sa suburbanisation (Salgueiro, 1996). Ces transformations de fond ont eu un fort impact sur le changement des règles du commerce de centre-ville, que ce soit les règles de l'offre et de la demande entre commerçants et fournisseurs et entre commerçants et clients, ou celles des rapports entre collègues.

Face à ces transformations, les commerçants ont surtout réagi en effectuant tout un travail de lobby sur le gouvernement afin que ce dernier impose un ensemble de restrictions à leurs concurrents tels que les grandes surfaces et les centres commerciaux. Parallèlement, le gouvernement a créé des programmes d'incitation aux petites entreprises du commerce, au moyen d'aides financières ainsi que de programmes d'intervention urbaine, de façon à améliorer l'environnement urbain des centres villes où se localisent la plus grand partie des petits commerce. Ponctuellement, les commerçants ont essayé de s'organiser pour affronter ces nouveaux concurrents et d'introduire des innovations dans leur façon de conduire leur négoce telles que de nouveaux services, de nouvelles formes de paiement, de nouveaux horaires.

Dans cette étude, on s'est concentré sur le commerce d'une ville moyenne portugaise (environ 63 000 habitants) et plus particulièrement sur son centre historique, qui subissait un programme d'intervention gouvernementale dont on mentionnera les détails plus avant. Cette ville et la région où elle est localisée se caractérisent par un passé essentiellement rural et en décadence. Même si les indicateurs économiques, tels que le pouvoir d'achat, l'accroissement du nombre des entreprises, la création d'emploi, nous permettent d'apprécier le développement économique de la ville, en termes absolus mais aussi en comparaison avec le développement moyen du pays, la perception générale des commerçants est que la « ville est morte », en d'autres termes que son

dynamisme est nul. Cette perception est en grande partie due à l'immobilisme de la municipalité et au manque d'interventions urbaines sérieuses sur le centre ville. Parmi les commerçants, personne ne croit aux promesses de la municipalité, parce que la réalité à laquelle ils doivent quotidiennement faire face est, d'après eux, celle d'un centre ville déserté par les habitants, aux rues sales, au stationnement anarchique, des bâtiments vieilliss, une mauvaise illumination... Leur association commerciale ne les aide pas beaucoup dans leur action, puisqu'elle n'a pas l'influence suffisante sur la municipalité. Même si l'actuelle direction démontre un certain dynamisme, elle n'est pas considérée comme étant suffisamment compétente ni suffisamment armée pour faire face aux énormes difficultés des commerçants, qui se traduisent, en pratique, par la perte d'une part de leur marché au bénéfice des grandes surfaces installées depuis quelques années dans la périphérie, des commerces des nouveaux quartiers périphériques et des centres commerciaux de Lisbonne qui se situent à environ une heure de parcours.

### 3. Les acteurs du commerce

Le positionnement social des commerçants, et leur l'appartenance à l'univers de la petite bourgeoisie – à l'*uneasy stratum*, d'après l'expression de Bechhofer et Elliott (1981) – va conditionner les stratégies commerciales suivies. C'est un univers caractérisé par des origines sociales modestes, le manque d'éducation scolaire et des difficultés financières. Ce manque de ressources va conditionner grandement la vie du commerçant, qui, dans l'impossibilité financière d'embaucher des employés, passe sa journée au magasin, avec pour toute aide la famille. Comme le dit Gresle (1975) il vit en « vase clos ». Ceci tend à les isoler de leurs collègues, et réduit leur temps libre pour la socialisation et la participation aux activités associatives. Ainsi n'est-il pas surprenant que l'on puisse dire que les commerçants aient recours à des stratégies individualistes. Cet individualisme est aussi dû à ce que jusqu'à récemment – et encore aujourd'hui pour beaucoup d'entre eux- on croyait que la réussite dépendait de la capacité à garder sa stratégie commerciale secrète (le vieux dicton qui dit que le secret est le

meilleur ami en affaires est toujours vrai dans l'esprit de nombreux commerçants). Il y a quelques décennies, en effet, ils gagnaient à garder l'information à l'intérieur de la famille. Tout d'abord parce que, désireux d'échapper aux impôts, moins les autres en savaient sur le montant réel de la fraude, mieux il en allait. D'autre part, ils ne voulaient pas révéler leurs fournisseurs, la quantité qu'ils leur achetaient, ce qu'ils leur achetaient et à quelles conditions, par peur de voir leurs concurrents vendre les mêmes produits éventuellement à un prix plus bas. Enfin, ils aimaient donner l'apparence d'une réussite permanente, ce qui leur conférait un statut au sein du groupe, préférant donc garder les hauts et les bas de leur négoce dans une sphère privée. Plus récemment, le contexte du commerce a changé et la non-communication peut causer problème. La concurrence n'est plus entre magasins du centre-ville mais principalement elle provient des magasins situés à l'extérieur – grandes surfaces, centres commerciaux– ou d'autres commerçants du centre-ville gérant leur affaire tout à fait différemment – franchises, succursales. Ils font aussi face à un nouveau type de fournisseurs, qu'ils doivent aller chercher à l'extérieur de la ville. Ce sont les représentants des marques, souvent des multinationales qui pratiquent des prix fixes à court délai de paiement, et des calendriers stricts pour passer les commandes. Le secret concernant les fournisseurs ne fait plus de sens aujourd'hui non plus.

La croissante hétérogénéisation de la population commerçante rend elle aussi plus difficile l'adoption de stratégies économiques coordonnées (Ostrom, 1995 ; Taylor et Singleton, 1993). D'abord il y a un renouvellement fréquent des patrons, les enfants ne prenant pas, la plupart du temps, la suite de leurs parents, ce qui est un signe de la volonté de mobilité sociale des parents qui investissent dans l'éducation de leurs enfants. De plus, comme on vient de le mentionner, il existe une variété croissante de types de commerces. Les nouveaux patrons sont fréquemment issus d'un milieu social plus élevé et ont aussi un niveau d'éducation plus élevé. Sans parler de la vision stratégique du commerce qui est passée du simple « entretien d'une rente de situation » (Palu, 1982) et d'un attachement émotionnel au magasin, à une posture plus rationnelle et plus orientée vers le profit (cf. la distinction entre commerçants transformistes et commerçants

conservateurs de Peron 1993). Cela dépend en partie du cycle économique au cours duquel ils ont commencé leur activité. La différence d'ancienneté permet presque de former des groupes professionnels distincts, en raison des conditions environnementales radicalement différentes auxquelles les commerçants ont eu à faire face. Le commerce était dominé, jusqu'au milieu et à la fin des années 80 par celui du centre-ville. Cependant, au milieu ou à la fin des années 80 selon les villes, le commerce du centre-ville a perdu sa position quasi monopoliste et a vu arriver de nouveaux concurrents bien plus puissants que leurs anciens concurrents - les voisins- et usant d'armes différentes (longs horaires d'ouverture, prix plus bas, immense variété des produits, parking gratuit etc.).

#### 4. Les deux moments de réorganisation du commerce de centre ville

Les deux moments de réorganisation du commerce de centre-ville impliquant la coordination de l'action ont correspondu pour le premier, à un programme d'incitations financières du gouvernement portugais et de l'Union Européenne appelée Projet d'Urbanisme Commercial (PUC) - créé par le Décret-Loi 184/94 du 1er juillet - , et pour le deuxième à l'institutionnalisation de l'ouverture le samedi après-midi, une initiative de l'association commerciale locale. Le PUC est un programme de modernisation du commerce en centre-ville. Ce programme offre des avantages financiers (jusqu'à 66,6% de leur investissement) aux commerçants qui désirent à titre individuel rénover leur magasin. Ce programme prévoit également des avantages financiers – tant pour la municipalité que pour son association commerciale - destinés à améliorer l'urbanisme et à lancer des campagnes de marketing pour le commerce en centre-ville. Ce programme a été conçu pour motiver un grand nombre de commerçants, et pour ce faire les bénéfices attribués à la municipalité et à son association commerciale sont proportionnels aux investissements faits par les commerçants à titre individuel. Donc plus les commerçants investissent, plus il y aura d'argent disponible pour améliorer la ville et le commerce en centre-ville.

La seconde situation analysée est une initiative de la chambre de commerce locale qui veut allonger l'horaire d'ouverture des magasins le samedi pour qu'ils ouvrent le samedi après-midi, de façon à faire face à la concurrence directe des grandes surfaces (hypermarchés et centres commerciaux). Une condition nécessaire au succès du centre-ville réside dans l'uniformité des heures d'ouverture et dans leur adaptation aux besoins des consommateurs. A première vue cette pratique ne semble pas problématique, mais le désir d'autonomie des commerçants fait généralement entrave à tout effort de coordination et représentent un obstacle que de nombreux centres-villes n'ont pas encore surmonté.

Ces deux situations exigent un changement de pratiques et toutes deux présentent des traits innovateurs, bien qu'à des degrés différents. Rénover un magasin peut être une pratique plus ou moins habituelle, mais le faire dans le cadre d'un programme gouvernemental, c'est, en règle générale, une grande première... L'ouverture des magasins le samedi après-midi était déjà une pratique courante pour quelques-uns d'entre eux, principalement pour les magasins franchisés, mais pour la plupart il s'agissait d'un nouveau concept qui bouleverse la routine.

## 5. Méthodologie : recueil et analyse de données

Le travail de terrain a été mené lors des moments clés de l'engagement dans l'action collective : la décision d'investir dans la rénovation du magasin et celle de participer à l'ouverture le samedi après-midi. Afin de rendre compte de toute la complexité des deux phénomènes nous avons choisi différentes méthodologies pour ce travail de terrain à savoir, un questionnaire sur l'univers des commerçants<sup>1</sup>, des entretiens avec des informateurs privilégiés<sup>2</sup>, l'observation et la lecture de documents d'archives.

---

<sup>1</sup> Selon nos comptes sur le nombre de patrons et de magasins, nous avons recueilli 192 questionnaires, mais 39 patrons ne se sont pas montrés disponibles pour l'entretien.

<sup>2</sup> Un total de 24 individus différents, commerçants ou autres, concernés par le PUC.

Nous avons utilisé les techniques de recueil de données nécessaires à la conduite d'une analyse structurelle élargie. Une telle approche structurelle, éclairant le chercheur sur l'interdépendance des ressources et les relations sociales, sera fondamentale à la compréhension des mécanismes sociaux qui caractérisent toute forme d'action collective. Nous la concevons toutefois dans son sens plus large, ce qui signifie que nous ne nous concentrons pas seulement sur la structure relationnelle de ce marché, mais également sur le contexte social et culturel de ses acteurs, qui ont adopté un comportement stratégique face aux opportunités et contraintes qui sont apparues.

L'analyse statistique n'a utilisé que les données recueillies au travers un questionnaire. Ceci était composé d'un ensemble de questions, mêlant des questions ouvertes et fermées, concernant les caractéristiques des petits patrons ou des entreprises; des questions concernant la performance et la stratégie en matière d'affaires, essentiellement liées au niveau des ventes et des investissements, à l'adhésion au PUC, les horaires d'ouverture; des questions concernant leur comportement à l'égard du collectif, la participation aux activités et à la vie de l'association. Il se terminait par deux questions sociométriques, l'une concernant les discussions sur des sujets généraux du commerce de centre-ville, comme leur propre affaire ou d'autres, l'ouverture du samedi, l'association professionnelle, la municipalité, et l'autre concernant les discussions sur le PUC lui-même. L'unité d'analyse de cette enquête est le commerçant individuel et non l'entreprise.

### 5.1 L'analyse de réseaux

Dès lors que nous nous intéressons aux échanges entre les commerçants de ce centre-ville, et que nous avons émis l'hypothèse que le degré d'encastrement était positivement lié à la participation à l'effort de réorganisation, l'analyse de réseaux a été l'outil choisi. L'analyse de réseaux « (...) part de l'observation de relations et de l'absence de relations entre les membres d'un ensemble social (...) [pour] reconstituer un système de relations et décrire l'influence de ce système sur

le comportement de ses membres » (Lazega, 1998, p. 3).

Il est généralement admis que l'analyse de réseaux est insuffisante pour donner une explication qui soit la plus complète possible de tout phénomène, et que l'on doit utiliser d'autres données, telles que les données qualitatives obtenues grâce à la recherche ethnographique, ainsi que d'autres types de données quantitatives – non-relationnelles. C'est toutefois l'utilisation de cette variété de données, recueillies avec différentes méthodes, qui nous permettra de donner une explication plus complète des phénomènes observés. En outre, la possibilité d'intégration des données relationnelles – qui sont descriptives – dans des modèles statistiques multivariés ajoute la valeur de la technique des réseaux sociaux. Dans notre recherche on a fait appel à cette « flexibilité » des données relationnelles en les incluant comme variables indépendantes dans des modèles multivariés de régression logistique.

Dans toute analyse de réseaux, un problème important à résoudre avant d'initier la recherche consiste à délimiter les frontières du collectif ou du système dont on veut observer la structure relationnelle (Wasserman et Faust, 1994). Comme on le sait, il n'y a pas de structures fermées et toute fermeture de frontière aura un caractère artificiel. Cette fermeture est toutefois nécessaire au suivi d'une étude de réseaux, et si elle n'est pas effectuée correctement, on court le risque d'obtenir des résultats artificiels et sans importance pour le collectif en étude. Dans notre cas, nous avons dû respecter les frontières établies par la Direction Générale du Commerce et de la Concurrence (DGCC) en vue du PUC, qui concernaient, grosso modo, le centre historique de la ville. Nous sommes tentés de penser que bien que cette frontière ne soit pas une frontière naturelle, elle nous donne de nombreuses garanties d'inclusion de tous les acteurs importants pour le problème étudié et de non-exclusion d'aucun acteur important.

## 5.2 La régression logistique

La régression logistique est un instrument utile lorsque le phénomène à expliquer (la variable dépendante) a une nature discrète (présence/absence d'un

trait), ce qui est le cas pour les deux variables dépendantes faisant l'objet de notre étude – l'adhésion ou la non-adhésion au programme et l'ouverture ou la fermeture le samedi après-midi. La régression logistique est également un instrument flexible pour traiter des données discrètes, puisque les variables indépendantes de la régression logistique peuvent être un mélange de variables dichotomiques, discrètes et continues. La régression logistique a recours à des procédures de maximum de vraisemblance pour l'estimation des coefficients (*maximum likelihood parameter estimates*). Les coefficients sont estimés en maximisant une fonction de probabilité qui allie la contribution de tous les cas en étude et qui exprime la probabilité des données observées en termes de paramètres inconnus (Hosmer et Lemeshow, 1989). La vraisemblance maximale choisit comme estimation du paramètre la valeur à laquelle la probabilité du résultat le plus haut est observée (Vogt, 1999, p. 173).

### 5.3 Description des variables utilisées<sup>3</sup>

#### 5.3.1 Les attributs des petits patrons

**L'âge** (variable continue) – les ouvrages généraux qui étudient les organisations et les innovations s'accordent à affirmer que les individus les plus jeunes sont davantage enclins à adopter un comportement risqué et innovateur.

**L'expérience de vie hors de la ville<sup>4</sup>** (variable dichotomique) - Etant

---

<sup>3</sup> Quelques autres variables initialement incluses dans les modèles de régression, ont par la suite été abandonnées, car elles montraient constamment des coefficients insignifiants ou une colinéarité élevée avec d'autres variables explicatives (par exemple l'éducation, les investissements passés, l'appartenance à l'association commerciale, la participation à d'autres événements collectifs, l'ancienneté dans le centre, la localisation géographique.....).

<sup>4</sup> Cette variable a été construite d'après deux informations obtenues en réponse à deux questions différentes : la première question demandait aux sondés s'ils avaient déjà vécu dans un lieu différent de celui de leur lieu de naissance et de la ville où ils résidaient à ce moment-là (c'est à dire de la ville étudiée), et la deuxième s'ils étaient nés et avaient grandi (l'âge de 18 ans ayant été utilisé comme limite) dans une autre ville.

donné qu'il s'agit d'une ville assez conservatrice, petite et caractérisée par un passé récent fortement rural, nous pensions qu'avoir vécu ou être né ailleurs et arriver dans cette ville au début de l'âge adulte conduirait à voir les choses sous des perspectives différentes et à être plus ouverts aux idées nouvelles. Passer d'un environnement bien connu à un autre moins rassurant et moins confortable a été considéré comme constituant un plus grand investissement, justifiant donc notre attente d'un plus grand effort des intervenant pour garantir leur réussite. Des informateurs privilégiés nous ont souvent dit «les enfants d'ici ne réussissent pas, ils manquent d'ambition».

La question de savoir qui est le plus prédisposé à des comportements innovateurs, les acteurs **les** mieux enracinés qui y ont toujours vécu, ou les acteurs qui sont venus d'ailleurs ou sont partis ailleurs pour avoir d'autres expériences de vie, pour des raisons professionnelles ou familiales, dépend de la perception du sous-groupe envers l'innovation (si celle-ci est perçue comme avantageuse ou non), ainsi que des normes du groupe (s'ils accordent de la valeur à l'innovation ou au contraire à la tradition (Becker, 1970). D'après Menzel (1960), les marginaux, qui peuvent être des étrangers, ou des individus nés en dehors de la communauté, c'est-à-dire ceux dont le trait principal est d'être différent de l'image locale, sont ceux qui adoptent plus vite l'innovation puisqu'ils ne sont attachés aux normes du groupe.

### 5.3.2 Les attributs des commerces

**Le type de magasin** (variable dichotomique) –les magasins du centre-ville se divisent entre commerces et cafés-restaurants parce qu'il s'agit sous certains aspects de deux différents types d'affaires. Nous avons introduit cette variable dans notre étude (même si théoriquement la différenciation entre ces deux types de magasins ne nous concerne pas) car les études portant sur le commerce n'analysent que très rarement les restaurants et cafés.

**La taille de l'affaire** (variable continue - logarithme naturel du nombre de personnes travaillant dans le magasin )- nous avons utilisé le nombre d'employés en tant que mesure de taille de l'affaire. Cette variable inclut toutes les personnes pouvant travailler dans le magasin – famille, employés, associés – à l'exception du propriétaire. Étant donné que l'effet d'une personne supplémentaire travaillant dans le magasin diminue lorsque le nombre d'employés augmente, nous avons transformé la variable du nombre de personnes travaillant, en logarithme du nombre de personnes travaillant [ $\text{Log}(\text{nombre de personne travaillant} + 1)$ ], de façon à mieux illustrer cet effet non-linéaire. C'est à dire que la présence du premier employé, qui permet au propriétaire de quitter son magasin pour s'occuper d'autres problèmes, et être socialement actif et informé, a plus d'impact sur le fonctionnement de l'entreprise que l'existence d'un deuxième, troisième ou quatrième employé. La taille de l'affaire est considérée comme critique pour la réussite de l'entreprise. D'une façon générale, une grande taille est liée, dans des études de sociologie sur les organisations et l'adoption d'innovations, à la capacité d'investissement. Les entreprises plus petites doivent se concentrer davantage sur les opérations quotidiennes de l'entreprise et n'ont pas la même capacité pour gérer stratégiquement les futures opérations. Notre étude portant presque uniquement sur les micro-entreprises, nous sommes davantage portée à faire encore une autre interprétation de la mesure de taille comme « nombre d'employés » qui se rapporte essentiellement à l'existence d'aides. Cela semble plutôt significatif dans notre cas puisque 49% des entreprises fonctionnent uniquement avec 1 employé (familier ou non), et le mode est 1 employé.

### 5.3.3 Performance du commerce

**La performance des 3 dernières années** (variable catégorique) - cette variable est basée sur la réponse des commerçants à une question qui leur demandait de comparer le volume des ventes des 3 dernières années et d'indiquer si elles accusaient une hausse, une baisse ou une stabilisation. Les catégories considérées sont : 1- hausse; 2- baisse; 3- stabilité ; et 4 - catégorie résiduelle pour

ceux qui ont ouvert leur magasin il y a moins de 3 ans. Il s'agit d'une variable de remplacement, ou *proxy*, pour la variable volume des ventes. L'utilisation de cette *proxy* s'est révélée nécessaire puisque, selon une attitude typique liée au secret commercial, de nombreux commerçants (50 au total) n'ont pas voulu nous dire dans quelle catégorie de ventes ils se situaient. De même qu'une entreprise plus grande (plutôt qu'une petite) est susceptible de s'engager dans des stratégies des affaires orientées vers l'avenir (au lieu d'une simple gestion au quotidien), une entreprise plus performante est davantage capable d'avoir une perspective à long terme des affaires et des ressources qui doivent y être investies.

#### 5.3.4 Mesures d'encastrement social

Lorsque nous avons abordé le concept d'encastrement, nous avons vu que Granovetter (1990) estimait que, « les résultats de l'action économique et des institutions sont influencés par les relations personnelles des acteurs et par la structure du réseau général » (p. 98). L'argument avancé par la sociologie économique, est d'abord que les actions des individus ont des motifs sociaux et économiques et que leurs actions sont influencées par les réseaux de relations dans lesquels ils sont encastres, et ensuite que la nature des relations entre les acteurs influe fortement sur les résultats économiques (Granovetter, 1985).

Dans notre cas, la réorganisation du commerce de centre ville, pour être correctement mise en place, a besoin de stratégies économiques concertées entre ses acteurs. Mais celles-ci n'apparaissent pas par magie, il faut les construire et leurs fondations sont les interdépendances sociales. Ceci est d'autant plus important dans un contexte où la tradition de coopération n'existe pas, mais où il existe par contre une tradition de méfiance et de réserve entre les commerçants, considérés entre eux non pas comme des collègues qui veulent atteindre les mêmes objectifs, mais comme des concurrents.

Nous avons considéré deux mesures pour exprimer le concept d'encastrement, les mesures de degré et de co-appartenance en clique. On s'attend

à ce que, plus leur degré et leur co-appartenance en clique sont élevés, plus dense est leur ensemble de relations et plus ils sont, par conséquent, profondément encastrés dans le réseau.

**La centralité** (variable continue)- la mesure de centralité utilisé ici a été la centralité de degré (Freeman, 1979), qui est simplement le nombre de connexions de chaque acteur, ce qui dans notre cas signifie le nombre de partenaires de discussion. Un acteur avec beaucoup de connexions est un acteur central, un acteur avec peu de connexions est un acteur périphérique, et un acteur sans aucune connexion est un acteur isolé. Cette mesure de centralité est utilisée pour représenter l'encastrement et le leadership. Nous devons cependant clarifier le choix de la centralité de degré plutôt que d'autres types de mesures de centralité. La centralité de degré étant seulement basée sur des connexions directes, la différence entre la source et le récepteur est moins importante qu'une simple participation dans de nombreuses interactions. Etant concernés par les réseaux de communication, l'échange d'idées et d'informations, les contacts directs, permettent de pallier le manque de fiabilité des informations véhiculées au travers des autres. Gardant présent à l'esprit que les relations de méfiance sont communes entre ces types d'agents économiques, ces informations ne sont fiables que si elles sont obtenues à la source et de préférence auprès d'acteurs crédibles et généralement bien informés, tels que les membres de l'association professionnelle et les commerçants installés depuis longtemps dans la ville, dont l'honnêteté est bien connue et la réussite clairement visible. Néanmoins la mesure de centralité choisie est souvent ignorée car elle ne saisit pas les propriétés de la totalité du réseau<sup>5</sup>, en tous cas les mesures de centralité sont souvent positivement corrélées (Brass et Burkhardt, 1992).

Les recherches sur l'adoption d'innovations, Coleman *et al.* (1966), nous ont-ils montré la relation entre les mesures d'interconnexion (ex : être nommé en tant que source d'information et de conseil ou être nommé en tant que partenaire

---

<sup>5</sup> Les analystes ayant plus souvent recours à deux autres mesures de centralité, telles que l'intermédiarité et la proximité.

de discussion) et l'adoption de tétracycline. Les ouvrages sur les organisations ont souvent montré que les organisations engageaient des relations avec d'autres organisations afin d'obtenir les ressources dont elles nécessitaient (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Lincoln, 1982). Par conséquent nous devons nous attendre à ce que les micro-organisations de notre étude s'engagent dans la discussion de thèmes généraux ou spécifiques pour obtenir les informations qu'elles ne contrôlent pas, ou auxquelles elles n'ont pas accès, comme la politique de la municipalité pour le centre-ville, les affaires liées au PUC, les informations relatives à d'autres commerçants potentiellement concurrents, les ventes du samedi, etc.

La mesure de centralité peut être vue aussi comme une mesure de leadership. Un individu situé centralement est impliqué de façon extensive dans les rapports avec les autres acteurs. : ils sont mieux informés, ils contrôlent davantage l'incertitude, ils ont davantage d'informations sur plus grand nombre de personnes, ce qui assure leur maintien en position centrale. En résumé, un individu bien intégré est celui qui est connecté à un plus grand nombre d'individus qui lui donnent accès aux ressources (principalement à l'information), ce qui peut se traduire par un statut supérieur s'apparentant presque à une position de leadership .

**Clique** (variable continue) – la variable clique représente la valeur de la co- appartenance en clique des acteurs. Les cliques sont des sous-groupes de densité maximale, où tous les acteurs sont liés entre eux, ou en d'autres termes, où toutes les liaisons possibles sont réalisées. En raison d'une telle densité maximale, les cliques sont généralement des groupes hautement cohésifs- les relations y sont plus intenses et plus fréquentes. D'après Scott (1991, p. 103) « les cliques pourraient être vues (...) comme des poches à haute densité ». Nous avons juste considéré les cliques de taille minimum 3 étant donné que notre réseau est composé par une majorité de cliques de taille 3 – 62 au total – et juste 6 de taille 4. Etant donné que nous sommes en présence d'un réseau vaste, l'analyse des cliques devient complexe et n'est pas très informative. Dans ces cas l'option est

d'étudier la co-appartenance entre les cliques. Plus le nombre de cliques auxquelles les acteurs prennent part est élevé plus leur valeur dans la co-appartenance en clique est élevée. Cette valeur a été obtenue en utilisant le sous-programme Cliques dans UCINET 5.0 (Borgatti, Everett et Freeman, 1999). Afin de simplifier l'interprétation des valeurs de la co-appartenance en clique, ce logiciel effectue une classification hiérarchique – utilisant la plus petite distance ultra métrique (*single link hierarchical clustering diagram*) montrant les acteurs qui ont la plus grande valeur de co-appartenance en clique et ceux qui appartiennent aux mêmes cliques – c'est-à-dire qui est avec qui et à quelle fréquence.

D'après Wasserman et Faust (1994), un réseau peut être un sous-ensemble unique cohésif ou peut être « fragmenté » en deux sous-groupes ou plus. Le nombre d'acteurs dans les sous-groupes et le degré auquel ces sous-groupes se chevauchent peuvent donc être utilisés pour décrire la structure du réseau en tant que tout. Les réseaux fragmentés ou ouverts, davantage que les réseaux uniques ou fermés, sont susceptibles d'inclure des acteurs plus hétérogènes avec des comportements plus diversifiés.

On a considéré que la variable de la co-appartenance en clique nous permettrait d'améliorer notre connaissance de l'encastrement individuel obtenu avec la variable de centralité, en montrant non seulement les acteurs qui sont individuellement centraux, mais aussi quels acteurs centraux se mélangent (les deux mesures étant positivement corrélatives dans notre réseau, il est évident que les acteurs les plus centraux en termes de degré sont aussi les acteurs les plus actifs en cliques). On peut aussi savoir quels autres acteurs, même s'ils ne sont pas centraux, participent aux cliques – par exemple par proximité de localisation du magasin -et de quelle taille sont ces cliques, ou s'il y a des acteurs qui constituent des points de liaison en rassemblant des individus qui normalement auraient tendance à se séparer (Lazega, 1998, p. 55).

## 6. Résultats et discussion

Ensuite on présentera les résultats obtenus au travers de l'analyse statistique, et on les expliquera à la lumière des approches théoriques décrites au début, ainsi que de ce que l'on a dit à propos du commerce en général et des commerçants de centre ville en particulier.

Dans les modèles de régression logistique multivariée nous incluons les variables indépendantes qui caractérisent les commerçants et leurs commerces, en particulier celles qui ont un plus grand pouvoir explicatif et celles qui se réfèrent aux comportements relationnels de ces commerçants. Les variables relationnelles – qui mesure les relations de discussion/échange d'information entre les acteurs - ont clairement démontré qu'elles présentaient de l'intérêt pour expliquer les deux efforts de réorganisation étudiés, ce qui contrarie les théories économiques qui ignorent, minimisent ou nient l'interdépendance – versus indépendance – d'acteurs sur un marché.

## 6.1 L'adhésion au PUC

Un projet comme le PUC constitue une occasion unique pour tout centre-ville qui a besoin de s'améliorer et qui en a la volonté. Face à une détérioration visible des conditions de vie, de loisir et de travail, un programme de modernisation, qui offre des subventions à fonds perdus de la valeur ici en jeu, ressemble à n'en point douter à une loterie. L'adhésion au PUC est alors vue comme une décision à prendre par les commerçants désireux d'avoir un négoce moderne, adapté aux temps nouveaux, des commerçants compétitifs et suffisamment ambitieux pour vouloir concurrencer les grands groupes économiques situés en dehors du centre-ville. Face à l'objectif de réorganisation du marché de centre ville, l'adhésion massive est absolument nécessaire. Par contre une adhésion non massive montrerait l'incapacité d'organisation et de dynamisme de ce collectif, non seulement sur le plan individuel pour la rénovation des établissements, mais aussi sur le plan collectif pour la modernisation du centre-ville.

**Tableau 1. : Variable dépendante : participation au programme de modernisation**

Modèle	1
<b>Age</b>	.003 (.016)
<b>Type d'activité commerciale</b>	<i>Cat. Réf. : Commerce</i>
<i>Café /Restaurant</i>	-.218 (.545)
<b>Log du nombre de personnes travaillant</b>	<b>.761</b> (.304)
<b>Performance des 3 dernières années</b>	<i>Cat. Réf. : Hausse</i>
Baisse	<b>-1,705</b> (.564)
Stable	-.893 (.513)
Résiduelle	-.342 (.646)
<b>Expérience de vie à l'extérieur</b>	<i>Cat. Réf. : Oui</i>
Non	-.562 (.413)
<b>Centralité de degré<sup>6</sup></b>	<b>.111</b> (.049)

<sup>6</sup> Cette mesure de centralité et les autres mesures de réseaux présentées ensuite ont été calculées d'après une matrice résultante de la somme du réseau de discussion général et de discussion sur le PUC. Les valeurs de la matrice sont 0, 1, et 2, ceux –ci dans les cas où les acteurs discutent simultanément des sujets généraux et du PUC spécifiquement. Puisque la corrélation des matrices résultant de la *QAP Matrix correlation* routine d'UCINET V était assez haute- 0.572 - et significative, et que l'analyse statistique préalable faite dans les deux réseaux séparés a donné des résultats semblables à ceux obtenus avec les matrices agrégées, on a décidé de simplifier l'analyse en ne présentant que ces résultats-ci.

Modèle 1 : N= 179 ; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris; les écarts type sont mis entre parenthèses.

Les variables explicatives les plus importantes de l'adhésion sont celles qui se rapportent au nombre de personnes travaillant, à la performance économique des 3 dernières années ainsi qu'au niveau d'activité dans les réseaux de discussion. Le coefficient positif et « signifiant »<sup>7</sup> de la variable nombre de personnes travaillant est une variable montre l'importance d'avoir des employés, ou d'avoir au moins un employé. Comme nous l'avons dit, c'est l'existence d'employés qui permet au patron de s'absenter du magasin pour aller s'occuper de questions pratiques du quotidien ou de questions plus stratégiques et orientées vers l'avenir telle que la candidature au programme. Le témoignage d'un commerçant a été clair sur ce point : « Je ne veux pas acheter une voiture chère (une jeep), je veux juste gagner assez d'argent pour pouvoir engager une personne et m'absenter du magasin de temps à autre pour me relaxer, boire un café ... ». Ce résultat est également compatible avec la recherche à propos de l'entrepreneuriat, (par exemple Bruderl *et al.*, 1992 ; Zimmer et Aldrich, 1987 ; Guerreiro, 1992 ; Freire, 1995) qui souligne l'importance de l'aide de la famille dans les micro-entreprises. En effet moindre est le capital humain et financier des petits patrons, plus important, et même indispensable, est le rôle de l'aide familiale, et plus spécifiquement celui de l'épouse. Même si notre variable ne différencie pas entre aide de la famille ou aide extérieur on sait que, dans notre étude, 101 des 122 « sociétés » présentées ont une structure familiale.

Un autre facteur explicatif de l'adhésion qui semble revêtir une certaine importance concerne la variable de performance de l'affaire au cours des 3

---

<sup>7</sup>Etant donné que nous n'avons aucun échantillon, mais plutôt la population (bien qu'il manque plusieurs cas), ce serait un abus de langage que d'utiliser le terme significatif. A partir de maintenant l'utilisation de ce terme aura pour seule signification la faible dispersion autour de la moyenne. Plus la dispersion est réduite, plus les résultats de l'individu sont près de la moyenne et, en tant que tels, meilleure est l'estimation de la variable dépendante. Ici, nous considérons comme « significatifs » les coefficients qui sont au moins deux fois plus grands que les écarts type.

dernières années (hausse, baisse ou stabilisation). Une baisse de performance (en comparaison avec une hausse<sup>8</sup>) affecte fortement l'adhésion de manière négative et « significative ». Ce résultat peut être lié au fait que la participation au PUC implique un investissement financier et une volonté d'investir sur le moyen et le long terme. Si leurs ventes ont baissé, les commerçants auront moins de ressources disponibles pour de futurs investissements et leur niveau de confiance dans leur affaire et dans la probabilité de faire des profits dans le centre-ville sera plus faible.

#### 6.1.1 L'encastrement et l'adhésion

En confirmation de notre hypothèse, la participation active aux relations de discussion est positivement et expressivement liée à l'adhésion. Cette mesure du degré et son influence dans le processus d'adhésion peuvent avoir différentes significations: l'importance de l'encastrement social dans la définition des stratégies commerciales, l'importance de la position de leadership et de la jouissance d'un statut supérieur pour l'engagement dans des efforts innovateurs et risqués. S'agissant du premier aspect, c'est-à-dire de l'encastrement (Granovetter, 1985), il relève l'importance de la dimension du social dans le domaine économique. Ce résultat montre que les commerçants qui se sont engagés dans le PUC ont été conscients que d'autres les entouraient. En discutant avec leurs collègues ils essayaient d'obtenir non seulement des informations sur le programme lui-même, mais aussi des informations sur les participants potentiels et sur leurs stratégies, sur les détails d'ouverture ou de rénovation du magasin. La discussion, si on la compare avec le conseil ou l'amitié par exemple, est une mesure de relation sociale très simple, même superficielle, et cependant dans ce contexte, le simple fait de discuter de matières pertinentes avec les autres est vraiment un bon indicateur de participation. Les relations sociales entre acteurs

---

<sup>8</sup> Nous avons suivi le code de contraste de l'Indicateur disponible en SPSS 10.0. Juste à titre de rappel les contrastes indiquent la présence ou l'absence de catégorie d'appartenance. Le seul constat possible sur l'effet d'une catégorie particulière est en comparaison à d'autres catégories – catégorie référence si nous utilisons un code d'indicateur - on ne peut jamais faire de déclaration sur une catégorie sans la mettre en rapport avec d'autres catégories.

forment le contexte qui permet le fonctionnement de l'activité économique, dans ce cas la mise en pratique des réformes économiques nécessaires à un marché en décadence, même dans un contexte de forte concurrence, généralement tenu comme un type de contexte où les acteurs n'échangent pas de ressources entre eux. Après avoir souligné ce fait, il est difficile de procéder à l'analyse et à l'explication des comportements économiques des acteurs sans prendre en compte leurs relations sociales, pour superficielles qu'elles soient. Sans relations sociales, sans le partage d'informations et d'expériences entre concurrents, on pourrait s'attendre à une adhésion encore plus faible. Ce résultat est aussi cohérent avec les ouvrages qui traitent de la mobilisation et de l'adoption d'innovations.

Posséder un degré élevé confère généralement un statut supérieur, un statut de leader presque. Plus les leaders sont forts, plus grande est la probabilité que les valeurs qu'ils défendent soient les valeurs prioritaires pour cette collectivité et qu'elles priment sur les valeurs d'autres factions (Lazega, 1999, 2000). Mais le rôle de leader est diffus et non spécialisé (Parsons, 1959), et donc les fonctions du leader sont presque toujours exercées par plusieurs acteurs (Bourricaud, 1961). Aussi une très bonne coordination est-elle nécessaire, basée sur la confiance et la réciprocité, de façon à maintenir le groupe de leaders uni, plutôt que de voir les différents leaders lutter pour des ressources supplémentaires, leur permettant d'imposer leur série de valeurs préférées (Lazega, 2001). Par ailleurs, et étant donné que nous n'avons pas affaire à une organisation formelle où le statut est conçu dans les règles, nous sommes conscients que le statut est, non seulement plus difficile à obtenir, mais aussi plus difficile à garder car le contexte est plus versatile que celui d'une organisation.

Le modèle statistique qui suit nous donne une vision plus complète de l'importance du leadership, non seulement individuel mais exercé en groupe, parce qu'il inclut une variable représentant les cliques existantes dans ce collectif et les acteurs qui y participent le plus.

**Tableau 2- Variable dépendante: participation au programme de modernisation**

Modèle	2
<b>Age</b>	.004 (.016)
<b>Type d'activité commerciale</b>	<i>Réf. Cat. : Commerce</i>
<i>Café /restaurant</i>	-.274 (.528)
<b>Log du nombre de personnes travaillant</b>	<b>.876</b> (.302)
<b>Performance des 3 dernières années</b>	<i>Cat. Réf.: Hausse</i>
Baisse	<b>-1,736</b> (.559)
Stable	-.939 (.506)
Résiduel	-.577 (.630)
<b>Expérience de vie à l'extérieur</b>	<i>Cat. Ref. : Oui</i>
Non	-.609 (.401)
<b>Co-appartenance en Clique</b>	.140 (.096)

Modèle 2 : N= 182; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris et les écarts type sont mis entre parenthèses.

En conduisant l'analyse des cliques et celle de la co-appartenance en cliques, nous sommes capables d'améliorer la mesure de degré en montrant non

seulement les acteurs qui sont individuellement centraux, mais aussi quels sont ceux qui se mélangent ; les deux mesures étant positivement corrélationnelles, il est évident que les acteurs les plus centraux en termes de degré sont aussi les acteurs les plus actifs en cliques.

La détection de cliques a été considérée comme un instrument important pour comprendre les niveaux de cohésion parmi les sous-groupes dans un collectif et selon l'hypothèse que nous avons émise, l'appartenance à des cliques favoriserait la participation au programme. Nous avons basé notre hypothèse sur le fait qu'au sein des cliques existe une forte densité d'interaction, ce qui, d'après Homans (1950) et Festinger *et al.* (1950), pourrait nous conduire à envisager que les acteurs sont plus homogènes sous un certain nombre d'aspects et tendent à se conformer davantage aux règles du sous-groupe. Dans les sous-groupes cohésifs, les membres s'engagent également à communiquer davantage, leur communication étant meilleure et plus fiable qu'avec ceux qui sont hors du groupe. En raison de l'interaction fréquente, les individus s'apprécient davantage, et cette appréciation mutuelle permet plus d'intimité et une plus grande fréquence des contacts. Les niveaux de confiance mutuelle et de réciprocité augmentent aussi. Par conséquent, la tâche de coordonner l'action dans le cadre d'initiatives aussi importantes que celle analysée ici devrait être facilitée. Cela va à nouveau dans le sens de l'argument d'encastrement sous-jacent aux stratégies économiques des petits patrons. De plus, sachant que les acteurs participant à des cliques sont également les acteurs les plus centraux nous nous attendrions à ce que le comportement d'adhésion dans les cliques soit renforcé plutôt qu'affaibli.

Cependant, contrairement à nos attentes, la variable de la co-appartenance en clique telle qu'elle est présentée dans le tableau 2 n'est pas « significative » dans l'explication de l'adhésion au programme. Cette trouvaille est quelque peu déroutante. D'un côté il peut tenir au fait, comme nous l'avons montré et expliqué à partir des résultats du tableau 1, que le PUC était avant tout une initiative individuelle, à laquelle les commerçants aisés ont adhéré. D'un autre côté, dès lors que le PUC a été perçu comme une initiative individuelle, l'aspect de la

coordination du comportement des acteurs n'a pas été fortement ressenti<sup>9</sup>. Les acteurs les plus centraux ont compris l'importance d'une adhésion élevée pour la modernisation de l'ensemble du centre-ville, mais ils ont compris aussi qu'ils allaient y gagner même s'ils n'adhéraient qu'individuellement au programme. De plus, les adhérents ont dû en grande mesure se fier aux informations fournies par le cabinet de conseil en raison de la complexité et du niveau des procédures techniques nécessaires pour se porter candidat. Leurs collègues n'étaient souvent pas une bonne source d'information en cette matière.

Même si on n'a pas obtenu des résultats statistiquement importants de l'influence de la participation en clique sur l'adhésion, la détection de cliques, leur nombre et leur composition, nous ont éclairée sur la cohésion de ce réseau et la nature du leadership de ce collectif. Dans une première approche de l'analyse des cliques, on s'aperçoit de leur nombre (68 dans ce cas) et de leur taille (seulement 6 cliques ont 4 éléments, toutes les autres n'en ont que trois) ce qui nous conduit à envisager ce collectif comme un réseau fragmenté. Au lieu d'avoir un seul sous-groupe cohésif, nous avons un nombre élevé de cliques de petite taille, et encore un grand nombre d'acteurs qui n'appartiennent à aucun sous-groupe (109 au total). On trouve plus d'acteurs hétérogènes avec des comportements diversifiés dans les réseaux fragmentés que dans les réseaux fortement connexes (*single networks*) (Wasserman et Faust, 1994). Dans ce type de réseau, on verra très difficilement les acteurs se comporter de façon homogène, comme s'ils partageaient une culture commune (cf. l'analyse des complexes de logement par Festinger *et al.*, 1950).

À partir de notre analyse des cliques, nous avons observé qu'elles peuvent être divisées, essentiellement<sup>10</sup>, en deux types basés sur les acteurs avec les co-appartenances les plus élevées. Dans un type de clique, nous trouvons les

---

<sup>9</sup> Le nombre de cliques dans le réseau de discussion du PUC (11) comparé au réseau de discussion générale (68) peut également être un indicateur de son caractère individuel et de la moindre importance donnée à l'échange d'informations avec des collègues.

<sup>10</sup> Les autres cliques sont composées d'acteurs beaucoup moins fréquemment impliqués dans les cliques, par exemple les propriétaires de cafés/restaurants ou des commerçants de rues secondaires qui sont voisins. Ceci sont beaucoup plus conscients que, pour agir, ils doivent le faire en bloc pour que les gens les remarquent.

directeurs de l'association commerciale et les commerçants qui leur sont proches, par exemple quelques anciens membres de l'association commerciale; et dans l'autre, nous trouvons les commerçants les plus jeunes. Les deux types regroupent des commerçants dynamiques et prospères. Ces deux types de cliques ont été conçus comme deux positions de leadership au caractère différent. Les leaders « institutionnels »<sup>11</sup> (membres de la direction de l'association) veulent changer le centre-ville mais font preuve de prudence, car ils sont plus conscients des diverses factions existantes au sein du collectif des commerçants et doivent maintenir un dialogue constant avec la municipalité et les autres organismes d'état. Ils doivent préserver l'équilibre et éviter les frictions. Les leaders « non-institutionnels » (le « groupe » de jeunes commerçants) sont radicaux, et désirent donner un visage entièrement nouveau au centre-ville. Ils veulent se débarrasser des commerçants démodés. Ils considèrent la municipalité comme une force conservatrice et corrompue et l'association commerciale comme un groupe de « momies » qui ne fait rien pour améliorer le commerce de la ville. Ils peuvent se permettre d'être radicaux car ils n'ont aucune obligation institutionnelle; ils n'ont d'obligation envers personne et leurs liens de communication sont plus variés et plus libres. Ce qui a attiré notre attention dans la composition des cliques, c'est qu'il y a très peu de contacts entre ces deux groupes. Seul un membre de la direction de l'association commerciale est lié au « groupe jeune ». C'est, en quelque sorte, un membre marginal puisque, par exemple, il n'ouvre pas son magasin le samedi après-midi<sup>12</sup>. Il joue une espèce de double jeu.

## 6.2 L'ouverture le samedi après-midi

Tel que nous l'avons fait pour le programme de modernisation, nous présentons ici un modèle dans lequel nous incluons les facteurs qui sont associés à

---

<sup>11</sup> A défaut d'un meilleur terme. Ce sont en effet les leaders formels de ce collectif, ils ont été élus par lui, mais étant donné le manque de participation et d'intérêt des commerçants, ils ne sont pas toujours suffisamment pris au sérieux par leurs collègues.

<sup>12</sup> Il y a encore un autre lien parmi les deux groupes, mais nous ne lui accordons pas beaucoup d'importance en ce sens qu'il s'agit d'un lien non-réciproque. La personne qui est citée comme partenaire de discussion, n'attribue aucun crédit à celle qui la cite, dans la mesure où elle ne la considère pas digne de confiance.

l'ouverture du samedi après-midi. Nous tenterons également de montrer, avec le support statistique, le caractère différent de ces deux initiatives. Nous pensons que les aspects qui distinguent cette initiative collective de l'adhésion au programme sont la plus grande visibilité du composant collectif nécessaire à la réussite de l'action et l'investissement beaucoup moins important impliqué. Cette initiative est également différente de l'adhésion en ce qu'elle oblige les petits patrons à restructurer le travail quotidien de leur commerce, et en ce qu'elle s'étend dans le temps alors que l'adhésion au programme est une restructuration qui oblige à un effort intensif mais sur une période de temps plus courte. Quand la rénovation est terminée, tout peut revenir à la normale, et à l'inverse, les samedis après-midi sont censés avoir une durée dans le temps.

**Tableau 3 - Variable dépendante: ouverture le samedi après-midi**

Modèle	3
<b>Age</b>	<b>-.038</b> (.015)
<b>Log du n° de personnes travaillant</b>	.389 (.260)
<b>Expérience de vie à l'extérieur</b>	<i>Cat. Ref. : Oui</i>
Non	<b>-.757</b> (.364)
<b>Centralité de degré</b>	<b>.146</b> (.047)

Modèle 3<sup>13</sup> : N= 185; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris et les écarts type sont mis entre parenthèses.

Tel qu'on peut l'observer dans le tableau ci-dessus, l'ouverture le samedi après-midi est affectée de manière significative par l'âge des commerçants, leur expérience de vie à l'extérieur de la ville et la participation aux réseaux de discussion. Pourquoi l'âge est-il significatif ici ? La nouvelle génération de commerçants sait que la concurrence se trouve à l'extérieur. Ils veulent attirer les consommateurs qui se rendent dans les grandes surfaces, ils veulent gagner plus d'argent et développent continuellement leur commerce. En outre, ils ont des

---

<sup>13</sup> Remarques sur les changements observés entre ce modèle et le modèle du PUC. A) la variable de performance des trois dernières années a été abandonnée parce que la catégorie résiduelle de cette variable, qui incluait les commerçants ayant débuté leur activité au cours des 3 dernières années, était le seul coefficient « significatif », impliquant qu'être un commerçant récent dans le centre-ville a un effet positif et « significatif » sur l'ouverture le samedi après-midi. Ce résultat est intéressant mais le même effet est déjà découvert à travers la variable d'âge. B) la variable de type d'entreprise (commerce contre cafés/restaurant) a également été abandonnée en raison d'un problème de séparation quasi-complète (65,5% des cafés/restaurants ouvrent, alors que seulement 25,5% des boutiques ouvrent). Comme on l'a dit plus haut, les cafés et les restaurants sont considérés comme des lieux de loisir et sont traditionnellement ouverts les week-ends - cet horaire d'ouverture n'est donc pas matière à controverse pour eux.

employés avec des contrats plus flexibles. Alors pourquoi l'âge n'est-il pas significatif pour l'adhésion? Peut-être parce que certains d'entre eux ont une moindre capacité d'investissement<sup>14</sup> que les commerçants les plus âgés, et que d'autres ont ouvert récemment et n'ont donc besoin d'aucune rénovation.

Ici, l'expérience de vie à l'étranger affecte de manière significative l'action de l'ouverture les samedis après-midi. Etant donné que cette initiative implique un changement qui va contre le statu quo local- et du commerce généralement appelé traditionnel -, posséder une expérience à l'étranger semble avoir un effet important. Seuls ceux qui sont vraiment conscients des nouvelles réalités du marché sont prêts à «enfreindre» cette règle bien implantée.

Une autre variable qui se comporte de manière différente dans ces modèles par rapport à ceux de l'adhésion est le log du nombre de personnes qui travaillent. Ici, cette variable n'est pas significativement liée à l'ouverture, ce qui peut paraître surprenant car l'une des raisons habituelles avancées par les commerçants pour ne pas ouvrir le samedi est précisément le manque de personnel, la rigidité des contrats de travail et les frais entraînés par le règlement d'heures de travail supplémentaires. Cependant, dans la seule étude empirique concernant spécifiquement les horaires d'ouverture du commerce au Portugal, les auteurs (Teixeira *et al.*, 1999) confirment que l'impact de l'actuelle loi du travail ne semble pas intervenir fortement dans la définition des horaires pratiqués. Selon ces auteurs, seulement 15% des personnes interrogées ont donné cette raison. Il semble donc que la décision d'ouvrir ou non le samedi soit prise indépendamment du nombre d'employés. Les commerçants qui ouvrent le samedi – d'après notre questionnaire - parce que le samedi après-midi est rentable et compense le sacrifice personnel ou les frais plus élevés des employés.

---

<sup>14</sup> La plupart des commerçants ouvre boutique sans avoir le capital suffisant, et en conséquence restent endettés pendant de longues années.

### 6.2.1 Encastrement et ouverture le samedi après-midi

De même que pour les modèles d'adhésion, être actif dans la relation de discussion – ou avoir un degré élevé – a un effet significatif et positif sur l'ouverture. La disposition à s'entretenir avec les autres de questions liées à leur activité professionnelle peut sembler une attitude triviale dans beaucoup d'autres professions où l'échange de ressources est une condition nécessaire de la performance. Toutefois, dans le milieu du commerce où l'indépendance et la réserve sont appréciées au plus haut point, la discussion sur tout ce qui touche la profession est un signe important de l'ouverture d'esprit nécessaire à un potentiel effort de coordination d'activités. Dans le cas des ouvertures le samedi après-midi, l'importance de ces contacts proches tient principalement à l'échange d'informations sur les ventes réalisées. Ceux qui souhaitent prendre la décision d'ouvrir sur une base solide ont besoin de savoir à travers d'autres collègues proches et dignes de confiance si cela en vaut la peine. L'information fiable sur les ventes du samedi après-midi est très difficile à obtenir à moins que l'informateur ne soit un proche. Les commerçants qui ouvrent ne font pas de concessions à ceux qui ferment. Ils sont agacés si un voisin leur pose des questions comme « Comment ça a marché samedi après-midi? », parce qu'ils sentent que les absents veulent tout avoir en même temps : le temps de repos et l'information leur permettant de savoir si cela vaut la peine d'envisager l'ouverture. Ceux qui ouvrent considèrent leurs collègues comme des tire-au-flanc qui pénalisent, par leur refus d'ouverture, les commerçants qui ouvrent. Un centre-ville avec une majorité d'établissements ouverts est sans doute beaucoup plus attractif qu'un centre-ville où une porte sur deux est fermée.

**Tableau 4 -Variable dépendante : ouverture le samedi après-midi**

Modèle	4
<b>Age</b>	<b>-.036</b> (.014)
<b>Log du n° de personnes travaillant</b>	.491 (.253)
<b>Expérience de vie à l'extérieur</b>	
Non	<b>-.720</b> (.364)
<b>Clique</b>	<b>.258</b> (.101)

Modèle 4 : N= 185; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris et les écarts type sont mis entre parenthèses.

Comme dans les modèles qui expliquent l'adhésion au programme, nous nous sommes aussi intéressée à la participation en sous-groupes cohésifs pour voir si elle ajoute quelque information à celle obtenue avec l'encastrement individuel mesuré avec degré de centralité. Ici, contrairement à ce qui s'est produit avec l'adhésion au programme, la variable clique a un effet positif « significatif » sur l'ouverture le samedi. Nous pouvons interpréter ce résultat comme signifiant que l'ouverture le samedi est perçue comme un effort collectif, plutôt que comme un effort individuel comme dans le cadre de l'adhésion et implique par conséquent plus de coordination entre les commerçants s'ils décident d'ouvrir.

Les deux initiatives comparées : résumé

<b>Adhésion au programme de modernisation</b>	<b>Ouverture le samedi après-midi</b>
Changement des procédures de gestion	Changement des procédures de gestion
Effort à court terme	Effort à long terme
Cohérence avec le statu quo	Innovation / controverse
Nécessité d'un investissement financier et humain	Nécessité d'un investissement humain et non financier
Quelques risques	Aucun risque
Initiative individuelle	Initiative collective

Résumé des résultats des modèles statistiques de la régression logistique

<b>Adhésion au programme de modernisation</b>	<b>Ouverture le samedi après-midi</b>
La <b>taille</b> (nb de personnes travaillant) est positivement et « significativement » liée à l'adhésion	La <b>taille</b> (nb de personnes travaillant) n'est pas « significativement » liée à l'adhésion
L' <b>âge</b> n'est pas « significativement » lié à l'adhésion	L' <b>âge</b> est négativement et « significativement » lié à l'adhésion
L' <b>expérience de vie ailleurs</b> n'est pas « significativement » liée à l'adhésion	L' <b>expérience de vie ailleurs</b> est « significativement » liée à l'adhésion
Les bonnes <b>performances des dernières années</b> sont « significativement » liées à l'adhésion	Les bonnes <b>performances des dernières années</b> ne sont pas « significativement » liées à l'adhésion
La <b>centralité</b> de degré est positivement et « significativement » liée à l'adhésion	La <b>centralité</b> de degré est positivement et « significativement » liée à l'adhésion
La <b>co-appartenance en cliques</b> n'est pas « significativement » liée à l'adhésion	La <b>co-appartenance en cliques</b> est positivement et « significativement » liée à l'adhésion

### 6.3 Discussion sur l'échec de l'action coordonnée

Dans cette section, nous confrontons les résultats présentés ci-dessus, relatifs aux deux initiatives, et nous essayons de comprendre le faible degré de participation et l'incapacité de mettre en place une action coordonnée. Qu'est-ce qui, dans notre cas, a empêché la coordination de l'action pour que les commerçants participent massivement à ces initiatives de réorganisation commerciale? Nous essaierons de répondre à cette question en faisant appel aux résultats statistiques ainsi qu'aux données issues de l'analyse descriptive du réseau ou de connaissances ethnographiques du terrain.

On pense que, dans ce cas, le manque d'engagement dans un projet commun, l'incapacité d'agir en coordination afin de « sauver » le centre, sont dus à l'inexistence de règles motivant et renforçant la participation, mais aussi sanctionnant la non-participation. Ces règles sociales sont certainement plus difficiles à mettre en pratique dans un contexte faiblement connecté qui regroupe un grand nombre d'acteurs aux attributs hétérogènes. Dans ces circonstances, il fallait un leader (ou un groupe leader) fort et doté de ressources pour aboutir au changement. Aussi tout nous porte-t-il à croire que l'action coordonnée et la mobilisation des commerçants ont été minées par le manque de ressources et la division du leadership. Les leaders n'ont pas été capables de définir et d'implanter une discipline ou une solidarité sociale, ni les mécanismes de sanction nécessaires au comportement coopératif et à l'engagement des commerçants pour aboutir à la modernisation. En d'autres termes, ils ne sont pas parvenus à ébranler le statu quo et modifier les règles instaurées ni à diffuser les nouvelles règles du jeu.

On a vu que ce rôle de leadership est un rôle diffus qui nécessite une vaste gamme de valences, et qu'en conséquence il est habituellement exercé par plusieurs acteurs ou par plusieurs groupes d'acteurs. Cela nous conduit à reconnaître la nécessité d'une coordination entre leaders, toujours difficile quand il n'y a pas de relation de confiance entre eux, et encore plus difficile s'ils se situent dans un contexte de faible interdépendance (*loosely coupled*), sans

mécanismes déjà institutionnalisés de coopération et de régulation et de contrôle de cette coopération. Les deux groupes d'acteurs – qu'on a appelé le leadership « institutionnel » et le leadership « non institutionnel » – qui désiraient changer le commerce de centre-ville, constituaient une minorité désorganisée, peu consistante et peu compétente, incapable de réduire suffisamment la distance qui les séparait de la masse des commerçants pour les faire adhérer aux nouvelles règles du jeu du commerce du centre-ville. Face à cet état de choses, auquel il faut ajouter le manque de confiance envers la municipalité, la plupart des commerçants de ce collectif n'ont pas participé à l'action collective. Ils ont choisi de conserver leur autonomie et de contrôler leur négoce, même si cela impliquait également de faibles profits, plutôt que de se joindre à l'effort de réorganisation dont les coûts de participation étaient élevés et les bénéfices incertains (et les coûts de non participation étaient nuls par manque de mécanismes de sanction).

## Bibliographie

- Abell, P., 1992. Is Rational Choice Theory a Rational Choice of Theory?, *in* J. Coleman, T. Fararo (éds.), *Rational Choice Theory: Advocacy and Critique*. Sage Publications, Newbury Park
- BECHHOFFER, F., ELLIOTT, B., 1981. Petty Property: the Survival of a Moral Economy, pp. 182-200, *in* Bechhofer, F., Elliott, B. (éds), *The Petite Bourgeoisie: Comparative Studies of the Uneasy Stratum*. St. Martin's Press, Inc, NY.
- BRASS, D. J., BURKHARDT, M.E., 1992. Centrality and Power in Organisations, pp.191-215, *in* Nohria, N., Eccles, R. (éds), *Networks and Organizations*. Harvard Business School Press, Boston.
- BECKER, M., 1970. Sociometric Location and Innovativeness: Reformulation and Extension of the Diffusion Model. *American Sociological Review*, 35, 267-282
- BORGATTI, S., EVERETT, M., FREEMAN, L.C., 1999. UCINET 5.0 Version 1.00. Analytic Technologies, Natick.
- BOURRICAUD, F., 1961. *Esquisse d'une Théorie de l'Authorité*. Plon, Paris.
- BOWMAN, J., 1989. *Capitalist Collective Action, Competition, Cooperation and Conflict in the Coal Industry*. Cambridge University Press, New York.
- BRUDERL, J., PREISENDORFER, P., 1997. Network Support and the Success of Newly Founded Business. *Journal of Small Business Economic* 9, 1-13
- COLEMAN, J., 1990. *Foundations of Social Theory*. University Press, Cambridge.

COLEMAN, J.S., KATZ, E., MENZEL, H., 1966. Medical Innovation. Bobs Merrill, New York.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E., 1977. L'Acteur et le Système. Éditions du Seuil

DOMS, M., MOSCOVICI, S., 1992. Innovation et Influence des Minorités, *in* Moscovici, S., (éd.), Psychologie Sociale. PUF, Paris.

DURKHEIM, E., 1977. A Divisão do Trabalho Social. Editorial Presença, Lisboa [ traduction de, De la Division du Travail Social, 1893 ]

FESTINGER, L., SCHACHTER, S., BACK, K. 1950., Social Pressures in Informal Groups: a Study of Human Factors in Housing. Stanford University Press, California.

FREEMAN, L., 1979. Centrality in Social Networks Conceptual Clarification, Social Networks, 1, 215-239

FREIDSON, E. BUFORD , R., 1963. Processes of Control in a Company of Equals. Social Problems , 1, 2, 119-131.

FREIRE, J., 1995. O Trabalho Independente em Portugal. CIES/ISCTE, Lisboa.

GRANOVETTER, M., 1985. Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, 91, 3, nov,

GRANOVETTER, M., 1990. The Old and the New Economic Sociology, pp. 89-112, *in* Friedland, R., Robertson, A. F., (éds), Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society. Aldine de Gruyter, New York.

GRESLE, F., 1975. Les Petits Patrons: Naissance ou Renaissance d'une Classe Sociale? Bulletin de la Société Française de Sociologie, 2(4), juin, 13-24.

GUERREIRO, M.D., 1992. Trajectórias Sociais e Relações Familiares: Empresários de PME. Sociologia: problemas e práticas, 11, 63-77.

HECHTER, M., 1984. When Actors Comply: Monitoring Costs and the Production of Social Order. Acta Sociologica, 27, 161-183.

HOMANS, G., 1950. The Human Group. Harcourt Brace, New York.

HOSMER, D.W., LEMESHOW, S., 1989. Applied Logistic Regression. John Wiley and Sons, New York.

LAZEGA, E., 1998. Réseaux Sociaux et Structures Relationnelles. PUF, Paris.

LAZEGA, E., 1999. Le Phénomène Collégial: une Théorie Structurale de l'Action Collective entre Pairs. Revue Française de Sociologie, XL, 4, 639-670.

LAZEGA, E., 2000. Rule Enforcement Among Peers: a Lateral Control Regime. Organisation Studies, 21, 1, 193-214.

LAZEGA, E., 2001. The Collegial Phenomenon. Oxford University Press, New York.

Lazega, E., Favereau, O., 2002 (eds), Introduction, 1-28, in Lazega E., Favereau, O., Conventions and structures in economic organization. Edward Elgar, Cheltenhampp.

LINCOLN, J.R., 1982. Intra and Interorganizational Networks. Research in the

Sociology of Organizations, 1, 1-38.

MENZEL, H., 1960. Innovation, Integration and Marginality: a Survey of Physicians. *American Sociological Review*, 25, 704-713.

OSTROM, E., 1995. *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge.

PALU, P., 1982. Les Politiques Commerciales en Centre Ville. *Annales de Géographie*, 506, 435-441.

PARSONS, T., 1959. *The Social System*. The Free Press of Glencoe, New York.

PERON, R., 1993. *La Fin des Vitrites: des Temples de Consommation aux Usines à Vendre*. Ed. de l'ENS-Cachan, Coll. Sciences Sociales.

PFEFER, J., SALANCIK, G.R., 1978. *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.

REYNAUD, J.D., 1997. *Les Règles du Jeu*. Armand Colin, Paris.

SALGUEIRO, T., 1996. *Do Comércio à Distribuição, Roteiro de uma Mudança*. Celta Editora, Oeiras.

SCOTT, J., 1991. *Social Network Analysis: a Handbook*. Sage Publication, London.

TAYLOR, M., SINGLETON, S., 1993. The Communal Resource: Transactions Costs and the Solution of Collective Action Problems. *Politics and Society*, 21, 2, juin, 195-214.

TEIXEIRA, J., PEREIRA, M., DI BIAGGIO, S., QUINTINO, F., Horários de Funcionamento dos Estabelecimentos Comerciais, Observatório do Comércio, polycopié, Dec. 1999

VOGT, W.P., 1999. Dictionary of Statistics and Methodology, Sage, London.

WASSERMAN, S., FAUST, K., 1994. Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge University Press: Cambridge.

ZIMMER, C., ALDRICH, H., 1987. Resource Mobilization Through Ethnic Networks: Kinship and Friendships Ties of Shopkeepers in England. Sociological Perspectives, 30, 4, oct., 422-445.