

N° attribué par la bibliothèque

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2003

THESE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

Discipline : Sociologie

présentée et soutenue publiquement

par

Marta Pedro Varanda

le 17 octobre 2003

Titre :

Le problème de l'action collective entre petits patrons:

le cas des commerçants dans un centre-ville

JURY

Monsieur Emmanuel Lazega, Professeur à l'Université de Lille I, directeur de thèse
Monsieur Philippe Steiner, Professeur à l'Université de Lille III
Monsieur João Freire, Professeur à l'ISCTE (Lisbonne)
Monsieur Alexis Ferrand, Professeur à l'Université de Lille I
Monsieur François Gresle, Professeur à l'Université de Paris I
Monsieur Manuel Lisboa, Professeur à l'Universidade Nova de Lisboa

Université des Sciences et Technologies de Lille
U.F.R de Sciences Economiques et Sociales

N° attribué par la bibliothèque

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2003

THESE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

Discipline : Sociologie

présentée et soutenue publiquement

par

Marta Pedro Varanda

le 17 octobre 2003

Titre :

Le problème de l'action collective entre petits patrons:

le cas des commerçants dans un centre-ville

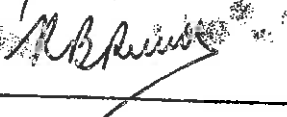
JURY

Monsieur Emmanuel Lazega, Professeur à l'Université de Lille I, directeur de thèse
Monsieur Philippe Steiner, Professeur à l'Université de Lille III
Monsieur João Freire, Professeur à l'ISCTE (Lisbonne)
Monsieur Alexis Ferrand, Professeur à l'Université de Lille I
Monsieur François Gresle, Professeur à l'Université de Paris I
Monsieur Manuel Lisboa, Professeur à l'Universidade Nova de Lisboa

Obra entregue para efeitos de registo de diploma de doutoramento
nos termos do disposto no n.º 3.º da Portaria n.º 69/93, de 18 de Fevereiro.
Registada na Universidade Técnica de Lisboa, com o n.º 29/03
Esta Obra não poderá ser reproduzida sem expresseo consentimento
do autor, ressalvadas as disposições constantes do art.º 76.º, do Código do
Direito do Autor (Decreto-Lei n.º 63/85, de 14 de Março)

Lisboa, 04 de Dezembro de 2003

Ø Reitor,



ISEG



A. Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier tout particulièrement mon directeur de thèse, le Professeur Emmanuel Lazega. C'est lui, en tant que directeur de thèse, qui m'a aidé à délimiter l'essentiel et à éviter que je me disperse. Il a su guider mon raisonnement en posant les vraies questions au bon moment. Il m'a aidée à m'abstraire de l'étude de cas en m'obligeant à la rapporter à des phénomènes sociologiques plus vastes. Outre son orientation scientifique, le Professeur Emmanuel Lazega m'a encouragé à des moments particulièrement difficiles de ce long processus. Ses encouragements et sa confiance en moi ont été décisifs. Enfin, de par sa capacité de travail, sa discipline personnelle et son étude approfondie des problèmes, le Professeur Emmanuel Lazega sera toujours pour moi un exemple que j'essaierai de suivre.

Mes remerciements vont également à trois personnes qui ont joué un rôle fondamental, à des moments différents de ma thèse: Madame le Professeur Maria de Lurdes Rodrigues, Madame le Professeur Margarida Pereira, et Madame Clotilde Cavaco. Malgré leurs activités professionnelles très prenantes, elles ne se sont jamais dérobées à la discussion et n'ont jamais rejeté un appel à l'aide, et cela, sans me donner à entendre que je les importunais. Je dois avouer que leur compétence, leur professionnalisme, leur courage et également leur sens pratique et positif m'ont servi de référence. Monsieur le Professeur João Peixoto est une autre personne que je ne saurai jamais comment remercier pour son soutien constant. Le Professeur João Peixoto est le collègue que tous aimeraient avoir- compétent, professionnel, toujours prêt à aider un collègue, quitte à crouler sous le travail. Voix du bon sens, il est en cela une référence.

Je remercie Annie Marques dos Santos, qui a revu le texte en français, pour l'effort et le dévouement portés à ce travail auquel elle ne s'attendait pas, mais qu'elle a aussitôt accepté. Elle vivait alors un moment particulièrement douloureux et la façon dont elle s'est consacrée à ce travail a été une belle leçon de vie pour moi.

Je remercie également les étudiants qui m'ont aidée pendant ce parcours, en particulier, João, Cristina et Ricardo qui m'ont apporté leur aide dans le travail de collecte, d'organisation et d'analyse des données. Le travail de Ricardo, qui m'a accompagnée plus longtemps, a été primordial pour le traitement des données. Nuno, Mónica et Bruno ont aussi

apporté leur contribution à ce travail. À tous un grand merci pour leur professionnalisme et leur sens des responsabilités.

Je remercie tous les commerçants qui ont fait l'objet de cette étude. Je ne peux les citer pour des raisons d'anonymat, mais certains m'ont apporté une aide précieuse et ont transformé les interviews en d'intéressants moments d'apprentissage et d'échange. Je tiens à remercier particulièrement une économiste d'un cabinet de conseil, les membres de l'association commerciale, les cadres de la DGCC, pour les informations qu'ils m'ont fournies et qui m'ont aidée à mieux appréhender la réalité.

Je remercie également les institutions qui ont contribué financièrement à la réalisation de ce travail. Cette thèse n'a été possible que grâce à la bourse d'étude et au financement octroyés par la Fondation pour la Science et la Technologie (Portugal), à l'aide financière pour les déplacements à l'étranger de la Fondation Gulbenkian, du Rectorat de l'Université Technique de Lisbonne et du LASMAS/CNRS (France). Le centre de recherche SOCIUS (Portugal) a contribué significativement à couvrir les frais de traduction de la thèse.

D'autres institutions portugaises ont collaboré en donnant des informations et en fournissant de la documentation comme l'Observatoire du Commerce (disparu depuis), la Direction Générale du Commerce et de la Concurrence (Ministère de l'Economie). Je les en remercie comme je remercie aussi plusieurs services de l'ISEG (Institut Supérieur d'Economie et Gestion) de l'Université Technique de Lisbonne, qui m'ont aidée dans mon travail- le secrétariat du Conseil de Direction, le service des Ressources Humaines et le Département d'Informatique. Mes remerciements s'adressent aussi à Dra. Adelaide de la Bibliothèque de l'ISCTE (Institut Supérieur des Sciences du Travail et de l'Entreprise).

Je tiens également à remercier mes anciens collègues de l'ISEG, qui ont partagé les angoisses liées à ce genre de travail, les références bibliographiques, les commentaires et suggestions, sans oublier les dîners émaillés de fous-rires. Je remercie Sara pour l'aide qu'elle m'a apportée dans le recrutement d'étudiants pour la passation du questionnaire et Sofia pour son aide précieuse en français. Je remercie les Professeurs José Carvalho Ferreira et Ilona Kovács pour les démarches qu'ils ont effectuées afin de résoudre ma situation contractuelle avec l'ISEG, et Madame le Professeur Anabela Nunes pour ses efforts et pour la façon humaine et digne avec laquelle elle m'a traitée.

Durant les nombreuses années de recherche, la vie tourne uniquement autour de la thèse et celle-ci devient une obsession. Tous les pas, tous les raisonnements se lient d'une façon ou d'une autre à elle. Tant d'évènements se sont passés dans le monde, dans le pays, autour de nous, dans notre famille, et la thèse est toujours là, dominant nos préoccupations, à l'exception de très rares moments. Malgré cela, je pense être arrivée à lui attribuer

l'importance relative qu'elle a. Si j'ai pu le faire c'est grâce à mes enfants qui, au long de ces années consacrées à ce travail, ont franchi certains des pas les plus importants de la vie d'un être humain : Miguel a appris à lire et à écrire et Vasco à marcher et à parler. Je leur dois cette capacité d'avoir su relativiser mon travail, ce travail que Miguel appelle « le grand travail ».

Les mots me manquent pour remercier ma famille et mes amis. Ce sont eux, et en particulier les plus proches, qui ont été les principales victimes de ce travail. Pendant plusieurs années, j'ai beaucoup reçu et peu donné. Je regrette que le père de Victor ne soit plus parmi nous maintenant que je suis arrivée à la fin de ce travail. C'est peut-être celui qui m'a le plus souvent questionné sur la façon dont il évoluait. La disparition récente de mon grand-père, véritable pilier de mon existence, a été le moment le plus difficile de tous ceux que j'ai dû vivre tout au long de la thèse. Les moments difficiles, une fois surmontés, nous rendent plus forts. Celui-ci, je l'espère, me rendra plus forte aussi.

Je dédie ce travail à mon grand-père, à ma grand-mère et à mes parents.

B. Résumé

Cette thèse étudie 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 encastrés 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.

Discipline: Changement Social et Développement. Option - Sociologie

Mots-clés: sociologie économique, encastrement, action collective, commerce, petits-patrons, analyse de réseaux

Faculté des Sciences Economiques et Sociales, 59655 Villeneuve d'Ascq cedex

C. Table des Matières

1. INTRODUCTION.....	11
2. PREMIERE PARTIE - CADRE THEORIQUE.....	23
2.1. <i>Postulats de départ et cadre théorique utilisé</i>	23
2.1.1. La construction sociale des relations économiques – le concept d’encastrement.....	23
2.1.2. A propos du marché en tant qu’organisation socioéconomique : Concurrence vs coopération sur le marché.....	24
2.1.3. Une approche structurelle élargie.....	27
2.1.4. Du niveau «micro» au niveau «macro»: de l’action individuelle aux structures de l’action.....	30
2.1.5. Le niveau «micro» – le comportement de l’acteur.....	32
2.1.5.1. L’unité d’observation «micro» – l’individu.....	32
2.1.5.2. Une rationalité contextuelle et stratégique.....	33
2.2. <i>Le niveau macro du système</i>	36
2.2.1. Un système social en changement.....	36
2.2.2. Les difficultés à mettre en place le changement.....	38
2.2.3. Le changement social au travers de la planification politique.....	40
2.2.4. La diffusion du changement.....	42
2.2.5. Le rôle de l’influence sociale en matière de conformité ou d’innovation.....	44
2.2.6. Leadership et innovation.....	49
2.3. <i>Action coordonnée</i>	53
2.3.1. Le problème de l’action coordonnée.....	54
2.3.2. La sanction en tant que mécanisme nécessaire pour la coordination.....	55
2.3.3. Quasi-solutions au problème de l’action coordonnée.....	59
2.3.3.1. Quasi-Solutions impliquant des institutions externes.....	60
2.3.3.2. Quasi-Solutions impliquant l’auto- organisation.....	61
2.3.4. Exemples d’efforts de coordination d’action à travers des mécanismes internes.....	63
2.3.4.1. L’action coordonnée dans les « common pool resources ».....	64
2.3.4.2. L’organisation du marché dans le cas de l’industrie du charbon.....	68
2.4. <i>Mobilisation pour l’action collective</i>	74
2.4.1. Mobilisation.....	76
2.4.2. L’influence sociale et la mobilisation pour l’action collective : le rôle des modèles de seuils et processus de masse critique.....	83
2.5. <i>Leadership dans la coordination de l’action</i>	89
2.5.1. Tâches du leader.....	90
2.5.2. Sources du pouvoir du leadership.....	91
2.5.3. Coûts et bénéfices du leadership.....	93
2.6. <i>Conclusion de la première partie</i>	94
3. DEUXIEME PARTIE - LE CONTEXTE GLOBAL : LE COMMERCE ET SES ACTEURS ; LE COMMERCE DE CENTRE-VILLE ET URBANISME COMMERCIAL.....	97
3.1. <i>Contexte plus large du commerce – tendances et transformations récentes</i>	99
3.1.1. Le commerce au Portugal – suburbanisation et concentration du commerce...103	
3.2. <i>La crise du petit commerce – la réaction des gouvernements et des petits commerçants</i>	106
3.2.1. Brève contextualisation historique des concurrents du petit commerce.....	106
3.2.2. Les réactions individualistes vs collectivistes.....	107
3.2.2.1. Les stratégies individualistes des commerçants.....	108
3.2.2.2. Les stratégies individualistes des commerçants au Portugal.....	108
3.2.2.3. Associativité et mobilisation collective parmi les commerçants.....	109
3.2.2.4. Le mouvement associatif au Portugal.....	112

3.3. La politique du gouvernement à l'égard du secteur du commerce.....	115
3.3.1. L'intervention de l'Etat au Portugal.....	116
3.4. Urbanisme commercial.....	119
3.4.1. Les priorités des interventions d'urbanisme commercial.....	120
3.4.2. Les effets « pervers » de l'urbanisme commercial – le « nouveau » centre-ville pour les commerçants riches et les commerçants prospères.....	122
3.4.3 L'urbanisme commercial au Portugal.....	123
3.4.4 Le suivi de l'urbanisme commercial – Stratégies intégrées de gestion du centre-ville.....	124
3.5. Les projets d'urbanisme commercial.....	126
3.5.1. Projets d'urbanisme commercial – questions légales et étapes méthodologiques suivies par les participants.....	127
3.5.2. Les cas de réussite du PUC – caractéristiques.....	131
3.5.3. Chiffres et chronologie des PUC.....	133
3.6. Les horaires d'ouverture des commerces.....	135
3.6.1. Bref aperçu sur l'évolution des horaires d'ouverture au Portugal.....	136
3.6.2. Les horaires d'ouverture en pratique.....	138
3.7. Caractérisation des petits commerçants: classe d'appartenance, valeurs professionnelles et attitudes.....	139
3.7.1. La petite bourgeoisie ou le « uneasy stratum ».....	139
3.7.2. Caractérisation générale du monde des commerçants et de leur profession.....	142
3.7.3. La Profession.....	147
3.7.3.1. Typologies de la profession.....	152
3.7.4. Les valeurs des commerçants.....	157
3.7.5. L'orientation et la participation politique des commerçants.....	159
3.7.6. Typologie basée sur les valeurs des commerçants.....	161
3.8. Conclusion de la deuxième partie.....	165
3.9. Hypothèses de recherche.....	167
4. TROISIEME PARTIE - TRAVAIL DE TERRAIN.....	175
4.1. Description du contexte spécifique du cas étudié.....	176
4.1.1. La ville et sa région.....	176
4.1.2. L'économie de la région.....	177
4.1.3. La ville.....	179
4.1.3.1. Les environs de la ville.....	180
4.1.3.2. Le climat social de la ville.....	180
4.2. Le commerce de la ville et ses commerçants.....	182
4.2.1. Les principaux acteurs institutionnels du commerce de centre-ville.....	182
4.2.1.1. La Municipalité.....	182
4.2.1.2. L'association professionnelle locale.....	184
4.2.2. Caractérisation des commerçants de la ville et de leurs magasins.....	189
4.2.3. La profession.....	192
4.3. Le PUC dans la ville.....	197
4.3.1. Les initiatives collectives du PUC.....	201
4.3.3. Les échecs lors de la mise en œuvre du PUC.....	203
4.3.3.1. La Période qui a précédé l'échéance des candidatures.....	203
4.3.3.2. La période qui a succédé à l'échéance des candidatures.....	204
4.4. L'ouverture le samedi après-midi dans la ville.....	206
4.5. Chronologie du PUC dans la ville et événements importants.....	210
4.6. Recueil de données.....	213
4.6.1. Travail préliminaire à la réalisation du questionnaire.....	215
4.6.1.1. Entretiens préliminaires.....	215
4.6.1.2. Observation.....	217

4.6.1.3. Travail de documentation.....	217
4.6.1.4. Test préalable	218
4.6.2. Réalisation du questionnaire	218
4.6.2.1. Le questionnaire	220
4.6.3. Difficultés de la recherche	223
4.6.4. Travail de terrain après la réalisation du questionnaire	224
4.6.5. Gestion des données – traitement et saisie.....	226
4.6.6. Chronologie du travail de terrain	227
4.6.6.1. Travaux préalables à l'entrée sur le terrain choisi.....	227
4.6.6.2 Chronologie du travail de terrain dans la ville retenue.....	228
4.7. Méthodes d'analyse de données.....	229
4.7.1. Analyse de réseaux.....	229
4.7.2. Régression logistique.....	231
4.8. Conclusion de la troisième partie	233
5. QUATRIEME PARTIE - RESULTATS ET DISCUSSION.....	235
5.1. Brève caractérisation des deux initiatives de réorganisation et stratégies correspondantes des acteurs	238
5.1.1. Le PUC vs l'ouverture le samedi après midi	238
5.1.2. La rationalité derrière la participation aux deux initiatives	239
5.1.2.1. La rationalité de l'adhésion au programme de modernisation	239
5.1.2.2. La rationalité derrière les ouvertures le samedi après-midi	241
5. 2. Description de variables.....	243
5.2.1. Les attributs des petits patrons	243
5.2.2. Attribut des commerces	244
5.2.3. Performance du commerce	246
5.2.4. Mesures d'encastrement social	246
5.2.5. Variables exclues des modèles statistiques.....	252
5.3. Procédure suivie pour la construction de modèles logistiques	257
5.3.1. Construction de modèles.....	257
5.3.2. Problèmes surgissant au cours de l'analyse :.....	257
5.3.2.1. Colinéarité	257
5.3.2.2. Données manquantes	258
5.3.2.3. Séparation quasi-complète	258
5.3.3. Interprétation des coefficients.....	259
5.3.4. Ecart type.....	259
5.4. L'adhésion au PUC.....	261
5.4.1. L'encastrement et l'adhésion	264
5.4.2. Brèves considérations sur les résultats statistiques qui contredisent les hypothèses	272
5. 5. L'ouverture le samedi après-midi.....	274
5.5.1. Encastrement et l'ouverture le samedi après-midi	277
5.5.2. L'ouverture le samedi après-midi, un an plus tard.....	279
5.6. Discussion sur l'échec de l'action coordonnée	284
5.6.1. Est-ce que les commerçants se sont comportés en passager clandestin ?	284
5.6.2. Le contexte du commerce du centre-ville et l'échec de l'action collective.....	285
5.6.3. Conceptions du haut vs conceptions du bas: différentes perceptions du besoin d'action coordonnée	287
5.6.3.1. Le projet d'urbanisme commercial et la perception du besoin d'action coordonnée.....	287
5.6.3.2. L'ouverture le samedi après-midi et la perception du besoin d'une action coordonnée.....	289

5.6.4. La rationalité stratégique des commerçants et le manque de participation aux initiatives collectives	289
5.6.5. Une caractérisation du collectif et l'échec de l'action collective	291
5.6.6. Les « règles du jeu » en place et l'échec de l'action collective	294
5.6.7. Leadership faible et divisé	296
5.6.7.1. Manque de ressources	296
5.6.7.3. La division du leadership et sa capacité d'influence	302
5.6.8. Manque de mécanismes de contrôle et d'agents de sanction	304
5.7. Conclusion de la quatrième partie	306
6. CONCLUSION	308
7. BIBLIOGRAPHIE	322
8. ANEXXES	350
8.1. La loi du PUC	351
8.2. Travail de terrain : Interviews préalables à la réalisation du questionnaire	377
8.2.1. Interview initiale d'un membre de la direction de l'association professionnelle	377
8.2.2. Interview aux commerçants du centre-ville	378
8.2.3. Interview initiale des délégués de l'ARESP (Association portugaise de restauration et activités connexes)	379
8.2.4. Interview initiale à l'employé de la Municipalité en charge du PUC	380
8.3. Travail de terrain : questionnaire	381
8.3.1. Questionnaire (version traduite)	381
QUESTIONNAIRE AUPRÈS DES COMMERÇANTS DU CENTRE HISTORIQUE DE LA VILLE	381
8.3.2. Questionnaire (version originale)	391
QUESTIONÁRIO AOS EMPRESÁRIOS DO COMÉRCIO DO CENTRO HISTÓRICO DA CIDADE	391
8.4. Analyse de réseaux : données descriptives	403
8.4.1. Description des matrices :	403
8.4.2. Niveau structurel -mesures du réseau complet (whole network)	403
8.4.3. Analyse au niveau individuel	405
8.4.3.1. Mesures de centralité	405
8.4.4. Sous –groupes : cliques	408
8.4.5. Equivalence Structurel: CONCOR	413
8.5. Régression logistique : tableaux de corrélations	417
8.5.1. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.4.1... 417	
8.5.2. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.4.2... 418	
8.5.3. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.5.1... 419	
8.5.4. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.5.2... 419	
8.5.5. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.5.4... 419	
8.5.6. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.5.4... 419	

1. INTRODUCTION



Cette recherche étudie la capacité des petits patrons ou leur incapacité à coordonner leurs efforts. Ces petits patrons sont des concurrents placés sur le même marché – le centre historique et commercial d'une ville de taille moyenne – qui doivent se réorganiser afin de garantir leur survie économique. Ils 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 pour la plupart ils ne se sont pas disposés à accepter, surtout face à l'incertitude des bénéfices. 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, et il en sera ainsi jusqu'à ce qu'ils comprennent qu'un changement pourrait apporter des bénéfices individuels. 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, 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. Les cibles des sanctions y échappent facilement et ceux qui sont supposés les appliquer, s'ils ne jouissent pas d'un statut plus élevé et plus haut que les autres, courent le risque d'être eux-mêmes pénalisés. Le statut des sanctionneurs, qui dans un collectif de ce type est en général instable et fréquemment mis au défi par des acteurs de statut inférieur, peut s'affaiblir en conséquence de la mise en place de sanctions qui n'auront pas les effets désirés, qui sont dans ce cas la réorganisation du marché à travers l'adoption collective de nouvelles règles de l'offre. En outre, dans ce collectif, les individus ayant le statut le plus élevé appartiennent à deux groupes différents incapables de se

coordonner afin 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 renforcer 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.

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 et de l'Union Européenne appelé Projet d'Urbanisme Commercial, et pour le deuxième à l'institutionnalisation de l'ouverture le samedi après-midi, une initiative de l'association commerciale locale. Le Projet d'Urbanisme Commercial est un programme de modernisation du commerce en centre-ville. Ce programme offre des avantages financiers aux commerçants qui désirent à titre individuel (jusqu'à 66,6% de leur investissement) rénover leur magasin. Ce programme prévoit également des avantages financiers – tant pour le gouvernement local 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. La chambre de commerce a demandé aux commerçants d'ouvrir leur magasin le samedi après-midi afin d'accompagner l'évolution du commerce et de faire face à la concurrence directe des grandes surfaces (hypermarchés et centres commerciaux). 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.

L'incapacité à mener une action coordonnée entre concurrents interdépendants, nécessaire pour profiter des incitations du gouvernement et pour attirer un plus grand nombre de consommateurs vers le centre-ville, est un phénomène qui mérite à notre avis d'être

compris sociologiquement. Une action coordonnée envisageant la réorganisation d'un marché est un phénomène intéressant dès lors qu'il met l'accent sur les complexités imposées par le changement d'un système et les graves conséquences potentielles de l'incapacité à se réorganiser. Olson (1971) nous enseigne que nous ne pouvons tenir pour acquis que les gens agissent instinctivement ou naturellement dans leur intérêt commun et que l'inaction est aussi un phénomène qu'il est nécessaire d'expliquer. Selon le même auteur, l'action collective ne se met pas en place sans incitation sélective pour motiver la participation. En ce qui concerne le marché de ce centre-ville, on pourrait s'attendre à ce que des acteurs, poursuivant apparemment des buts de même ordre, tels que l'attraction de consommateurs dans le centre-ville, étant dans le même secteur économique et se situant à proximité les uns des autres (faisant donc face ensemble aux difficultés liées au centre de la vieille ville), désireraient adhérer à des programmes récompensant la modernisation avec des incitations financières. Cette homogénéité apparente et la similarité des objectifs pourraient à première vue paraître une motivation suffisante pour que les acteurs se coordonnent afin de faire face à leurs concurrents plus grands et plus puissants. Ces arguments ont pourtant été loin d'être suffisants dans les deux situations d'action collective que nous avons analysées. Au moment du travail du terrain les commerçants concurrents de ce marché commençaient à comprendre leur interdépendance (qui remplaçait la traditionnelle perception d'indépendance) et à faire les premiers pas vers la restructuration du marché nécessaire à ce nouveau contexte. Comme leur leadership n'a pas été efficace, ils n'ont pas été capables de profiter du programme spécial de modernisation du centre-ville ni bénéficier pleinement des subventions qui leur ont été offertes. Nous pensons qu'un laps de temps plus étendue est nécessaire pour la pleine compréhension de ce phénomène, et si cela n'a pas pu être traité dans cette thèse il peut néanmoins faire l'objet de futures recherches dans le même domaine.

Plan de la thèse

Cette thèse est divisée en 4 parties. La 1^{ère} partie est consacré aux questions théoriques pertinentes au phénomène en étude. Dans la première partie, le chapitre 1.1. présente les données de départ, qui guideront l'ensemble de notre analyse. Nous commençons par énoncer l'argument de sociologie économique qui tend vers la construction sociale des relations économiques, reposant sur de nombreuses observations de situations d'encastrement social ayant une incidence sur les stratégies économiques des acteurs. Nous soulignons l'importance de l'organisation sociale existant sur les marchés, le point de vue que les marchés ne sont pas simplement une réalité économique mais une réalité socio-économique. Les interdépendances sociales entre les acteurs économiques constituent l'hypothèse principale de cette thèse qui cherche à montrer leur importance dans la réorganisation (d'une partie) d'un marché. Nous poursuivons en spécifiant les complexités, théoriques et empiriques, inhérentes à l'étude de toute forme d'action coordonnée et dues essentiellement à la faible compréhension du mécanisme du niveau méso qui fait le lien entre l'action individuelle et l'action collective. Cet état de fait constitue le point faible de toute recherche cherchant à expliquer les phénomènes d'action collective, spécialement lorsque les acteurs impliqués ne sont pas étroitement ou formellement liés. Dans la section suivante, nous démontrons la nécessité d'une approche structurelle élargie pour étudier ce type de phénomènes, étant donné qu'il s'agit d'une approche qui envisage l'intégration de l'analyse structurelle avec une analyse culturelle, et aussi une approche qui prend 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.

On passe de l'individu (niveau micro) au niveau macro du système, dans l'objectif de montrer l'importance du contexte plus vaste du comportement individuel, et essentiellement l'importance d'un contexte en changement qui va forcément conditionner les stratégies économiques et sociales des acteurs. On ne pourrait pas parler de changement dans un système sans mentionner la recherche sur la diffusion d'innovations. Cela revêt une grande importance dans le cas présent parce que la participation d'un grand nombre d'acteurs est une étape fondamentale pour la réussite de ce processus et parce que cette participation représente une innovation pour la plupart d'entre eux. On ne peut non plus manquer de mentionner le processus d'influence sociale sous-jacent à l'adoption de comportements innovateurs et à leur diffusion, ni le rôle joué par le leadership (ou l'effet d'absence de leadership) dans tout ce

processus. On étudie particulièrement le cas où une minorité essaierait de diriger l'effort tendant vers le changement de stratégie économique de la majorité.

Au chapitre 2.3 nous abordons la difficulté de mettre en place une action coordonnée, telle que celle de la réorganisation d'un marché. Cela est dû au fait qu'il existe habituellement un conflit entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif qui doit être résolu afin d'éviter les effets émergents indésirables d'un système où la rationalité et l'action individuelle se superposent à la rationalité et à l'action collective. Il a été dit (Durkheim, [1893]1977; Reynaud, 1997 ; Coleman, 1990) que sans contrainte il n'y avait pas d'action collective. Il faut donc que l'on se demande d'où émerge cette contrainte, qui la conçoit et qui la met en pratique. Cela soulève le problème du passager clandestin de second ordre, qui, s'il n'est pas résolu, ne permet pas une action coordonnée. Pour expliciter plus clairement les complexités impliquées dans un processus de coordination de l'action par des acteurs autonomes, formellement indépendants et égaux, on présente des études empiriques où l'action coordonnée est envisagée sans l'aide directe d'institutions externes au système social en cause. Même si grâce à la richesse ethnographique des cas cités (Ostrom, 1995 et Bowman, 1989) on obtient des informations précieuses concernant les difficultés d'une action collective organisée, on regrette le manque d'explicitation des mécanismes sociaux qui ont géré l'action coordonnée (ou ceux dont le manque ne l'a pas permis). Le chapitre 2.4 concerne la nécessité de mobilisation d'une grande quantité d'acteurs pour que le processus de réorganisation du marché aboutisse. Les ouvrages qui abordent le problème de la mobilisation utilisés ici sont ceux qui étudient les mouvements sociaux, même si nous ne nous intéressons pas à ces mouvements au sens large du terme, tels celui du conflit politique ou de la lutte contre un adversaire commun, en général une institution politique à qui l'on demande la solution à un problème. On fait référence à l'effort d'organisation nécessaire au recrutement des individus, tel que la mobilisation de ressources et l'existence d'un leadership efficace, ainsi qu'aux aspects structurels et culturels que les études mettent en rapport avec le succès de la mobilisation. Nous rapportons également les efforts de certains auteurs à conceptualiser le niveau méso de la mobilisation, c'est-à-dire, le contexte où l'action se déroule, où les acteurs se rassemblent et qui sert de point de départ à la mobilisation des efforts vers un but commun. Ces auteurs mentionnent l'importance d'aspects structurels et culturels/identitaires pour que la mobilisation ait lieu mais ne présentent pas systématiquement et formellement les mécanismes entraînant la mobilisation. Nous rendons également compte de l'importance des niveaux de seuil (ou de l'impact de leur manque de visibilité) et des processus de masse critique (ou de l'incapacité d'atteindre un niveau de participation auto sustenté) dans les délais et la durabilité des processus de mobilisation. Le dernier chapitre de cette partie

rassemble certaines informations concernant le leadership réparties dans plusieurs chapitres et sections, en plus d'autres informations sur le rôle du leadership et sa grande importance dans l'effort de réorganisation d'un collectif composé de concurrents interdépendants. Nous nous intéressons ici aux conséquences de l'absence de leadership. Nous avons trouvé des acteurs de statut plus élevé qui jouent le rôle de leaders mais aucun n'avait de ressources suffisantes (compétence, crédibilité, ressources financières et humaines) ou n'était suffisamment bien organisé - en fait ils étaient divisés- pour être capables de diriger efficacement la modernisation du marché.

Dans la troisième partie nous nous penchons sur la caractérisation du contexte plus large où s'insère le marché objet de notre étude pour comprendre le type de facteurs que les acteurs de ce marché doivent affronter dans leur effort de réorganisation. Ensuite on caractérise les acteurs, en gardant présent à l'esprit que la connaissance sociale du groupe des commerçants et de leur vie relationnelle seront des données-clés pour comprendre le phénomène de changement. En ce qui concerne le contexte commercial plus large, nous commençons par décrire les tendances et transformations récentes, telles que la concentration et suburbanisation du commerce, et leurs effets sur le petit commerce traditionnellement installé dans le centre-ville. Nous abordons les stratégies de réaction des commerçants, plus individualistes ou au contraire plus collectivistes, ainsi que les réactions de protection des gouvernements envers le petit commerce. On note que la protection gouvernementale a plusieurs effets pervers, notamment celui de provoquer la substitution des petits commerçants indépendants de centre-ville par d'autres commerçants plus aisés. Une stratégie privilégiée d'intervention en centre-ville a été celle de l'urbanisme commercial, qui envisage une union d'efforts entre les commerçants, les autres activités économiques du centre-ville, la municipalité, les habitants, enfin tous ceux qui profitent du centre-ville, pour sa réhabilitation et modernisation. Au Portugal, le gouvernement a opté pour la création d'un programme spécial visant ces mêmes objectifs. Ce programme est décrit en détail parce qu'il constitue une des situations de réorganisation du commerce de centre-ville analysé ici. Au chapitre 3.6 on aborde l'autre situation de réorganisation du commerce analysée : le changement des horaires d'ouverture. Le chapitre suivant concerne la caractérisation des petits commerçants. La connaissance sociale du groupe et de sa vie relationnelle est fondamentale pour comprendre leurs stratégies d'adaptation de leur propre établissement au nouveau contexte de compétition commerciale, où les règles de relations entre collègues, entre commerçants et fournisseurs et entre commerçants et clients sont différentes. On attire l'attention aussi sur le positionnement social des commerçants, et on montre comment l'appartenance à l'univers de la petite bourgeoisie – la dite *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 ». Leur apparent manque d'ambition, leur peur du risque et du changement sont mieux compris s'ils sont vus à la lumière des contraintes sociales auxquelles le groupe doit faire face. Nous finissons la première partie en énonçant les hypothèses de travail qui guideront la partie analytique et terminale de la thèse.

Dans la quatrième partie, nous présentons l'étude de cas et les deux épisodes de réorganisation du marché du centre-ville observés : le projet d'urbanisme commercial et l'ouverture le samedi après-midi. Nous suivons les thèmes développés dans la troisième partie, concernant le contexte général du commerce et celui du commerce de centre-ville, ainsi que la caractérisation sociale et relationnelle des acteurs. Le premier chapitre est une description des spécificités sociales et économiques de la région et de la ville ainsi que du commerce de centre-ville. Nous nous concentrons sur les acteurs principaux impliqués dans le processus de réorganisation : le gouvernement local, les associations professionnelles et, surtout, les commerçants. Nous pensons qu'une connaissance approfondie du contexte social et économique de ces commerçants, comme des caractéristiques sociales et relationnelles du groupe sera fondamentale pour comprendre les résultats des efforts de réorganisation, particulièrement le niveau d'engagement et de participation des commerçants. Dans le chapitre suivant, nous présentons le PUC tel qu'il a été développé dans cette ville, en décrivant ses phases de mise en place, les différents niveaux d'engagement des diverses parties impliquées et leur manque de coordination. Nous mentionnons ensuite les divers problèmes soulevés en conséquence de la mauvaise conduite de tout le processus. Nous passons alors à l'analyse de l'autre moment d'action collective, celui de l'ouverture des magasins le samedi après-midi. Ayant déjà décrit, dans la deuxième partie, les controverses suscitées par ce nouvel horaire de travail, nous nous concentrons ici sur les stratégies diversifiées des commerçants face à cette nouveauté qui leur a été proposée par l'association commerciale. Nous présentons ensuite méthodologie suivie pour le travail de terrain et le recueil des données. Le travail de terrain a coïncidé avec les deux épisodes de réorganisation. Nous ne nous sommes concentrés que sur les moments clés de l'engagement dans l'action collective, la décision d'investir et 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 le travail de terrain, à savoir, un questionnaire sur l'univers des

commerçants, des interviews avec des informateurs privilégiés, l'observation et la lecture de documents en archives. Nous avons utilisé ces techniques de recueil de données en gardant présent à l'esprit les postulats de départ et la conduite de l'analyse structurelle élargie. Par approche structurelle, nous entendons une approche où l'on observe et systématise les relations entre les acteurs. 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. Ensuite nous décrivons les méthodes de l'analyse de données. Nous avons utilisé l'analyse de réseaux sociaux pour identifier et systématiser les structures relationnelles existant dans ce collectif. Nous avons également utilisé la régression logistique, qui nous a permis de construire des modèles multivariés où ces variables relationnelles ainsi que des variables liées aux attributs et performance des propriétaires de commerces et à leurs affaires, ont pu être incluses. Nous savons qu'il ne suffit pas de connaître la force et la forme de la relation entre les variables représentant le phénomène qui nous intéresse, mais qu'il faut que nous sachions également comment, c'est-à-dire à travers quel processus, la relation a émergé, quel a été le mécanisme qui l'a déclenchée. Dans tous les cas, les variables sont nécessaires pour savoir avec précision dans quelles situations le mécanisme fonctionne ou non et ce pour quelle raison (Hedström et Swedberg, 1998).

La cinquième et dernière partie de la thèse présente les résultats obtenus au travers de l'analyse statistique, à la lumière des approches théoriques décrites dans la première partie et des aspects contextuels du commerce en général et de ce centre-ville en particulier—mentionné dans les troisième et quatrième parties. Nous rappelons dans l'introduction les moments d'action collective étudiés et nous tentons d'expliquer, à partir de la caractérisation sociale et relationnelle des acteurs décrite dans les deux parties précédentes, la rationalité des acteurs face à la décision de participer ou de s'abstenir. Après cette courte introduction, nous décrivons les variables qui seront utilisées dans les modèles de régression logistique, bien comme celles qui ont été exclues des modèles statistiques en raison d'incompatibilités techniques avec les premières. On mentionne la procédure suivie pour la construction de modèles logistiques ainsi que les problèmes qui ont surgi au cours de l'analyse. Les deux chapitres suivants consistent à analyser les résultats statistiques concernant les deux moments d'action collective : la variable dépendante est, dans le chapitre 5.4 le PUC, et dans le chapitre

5.5 l'ouverture le samedi après-midi, avec une section qui dresse le bilan de cette initiative un an plus tard. Le chapitre 5.6, dernier chapitre de la thèse, expose les raisons de l'échec de l'action coordonnée. Se basant sur les résultats statistiques et la connaissance ethnographique du terrain, nous sommes arrivés à la conclusion que la participation à une action collective – à travers des investissements financiers pour le remodelage des magasins ou l'ouverture le samedi après-midi – n'a pas suscité la participation massive des commerçants de cette ville. Cela a été dû au fait que la participation et l'engagement n'ont été soutenus ni par les investissements relationnels nécessaires pour permettre l'action des mécanismes sociaux de l'action économique, ni par des leaders efficaces. Ceux-ci n'ont pas été capables de créer les règles de coopération et les mécanismes de contrôle qui leur auraient permis de mettre en place, si besoin était, des sanctions contre tous ceux qui enfreignent les règles communes. Tous ces mécanismes sont nécessaires pour que l'action collective l'emporte sur la traditionnelle action individuelle des commerçants. L'individualisme traditionnel, la concurrence et le désir d'autonomie ont fait entrave à l'engagement des commerçants dans la coordination d'une action, en l'absence de clairs bénéfices en provenant. La discipline sociale envers la participation n'a pas joué car le leadership n'a pas été efficace. Les leaders étaient faibles, disposaient de peu de ressources et, étant divisés en deux groupes, ils ont été incapables de se coordonner pour imposer cette discipline sociale. Sans l'émergence des mécanismes sociaux nécessaires à la réorganisation d'un marché par des concurrents interdépendants, on ne peut pas s'attendre à ce que des résultats économiques optimaux soient obtenus.

L'action collective, parmi les petites entreprises formellement autonomes de la même industrie et situées à proximité géographique a fait l'objet de plusieurs recherches. Les zones industrielles de l'Italie du Nord ou de l'Allemagne du Sud-Est ou même les phénomènes du type de la Silicon Valley ont été mentionnés comme des exemples de coopération, où les relations de confiance abondent. Leur réussite a précisément été liée à la petite dimension et à la flexibilité. Bien que concurrents ils profitent d'un contexte institutionnel, social, politique et économique qui renforce leurs relations coopératives, tels que l'existence de services de support comme de bonnes écoles de formation, de petites banques disposées à prêter des fonds à de petites entreprises locales, des institutions de recherche, l'existence de liens de parenté et d'amitié parmi les patrons et les employés dans le secteur, l'existence d'associations professionnelles prêtant des services d'assistance (Powell et Smith Doerr, 1994). L'action collective entre les individus d'un même système social qui poursuivent des buts économiques communs et qui n'ont pas de liens formels entre eux a également fait l'objet de recherches sur des sites tels que des villages (Popkin, 1979), des ranchs (Ellickson,

1991), des *common pool resources* comme les pêcheries (Ostrom, 1995), les marchés du tiers monde (Granovetter, 1992). En ce qui concerne les petits patrons du secteur commercial, la recherche porte essentiellement sur les entreprises ethniques (Aldrich *et al.* 1986). Ces études concernent généralement la qualité minoritaire de ces commerçants ethniques et leur recours à la communauté ethnique pour survivre dans un environnement culturellement étranger. Les liaisons solidaires entre des personnes de la même origine ethnique sont des mécanismes répandus parmi les minorités ethniques qui permettent de lutter contre la malfaisance. Mais de tels mécanismes sont difficilement déclenchés sur les marchés commerciaux non ethniques tels que celui décrit ici. Ce marché est caractérisé par des concurrents interdépendants qui, bien qu'étant dans le même secteur et la même zone géographique, sont hétérogènes sur un certain nombre d'autres variables. Cette hétérogénéité constitue un obstacle à l'instauration d'une discipline sociale, spécialement lorsque aucun leadership efficace n'est capable de contrôler et de réguler ceux qui ne sont pas engagés dans l'objectif collectif. Dans un tel contexte, un fort leadership peut difficilement émerger si l'on considère les hauts coûts en termes d'efforts et de temps face aux bénéfices relativement bas qui peuvent en découler.

L'importance d'étudier la coordination entre les commerçants portugais en tant que stratégie nécessaire pour obtenir des résultats économiques optimaux a un double aspect. D'un côté nous avons le poids du secteur du commerce, qui est dominé par de petits commerçants dans l'économie portugaise ; d'un autre côté, nous avons l'importance du commerce en tant que facteur d'attraction des personnes dans le centre-ville et qui fait contrepoids à son processus de désertification. Au Portugal, on trouve en 1996, 115 094 petites entreprises commerciales, qui représentent environ 13,1 % du PIB, et emploient 634 100 individus (DGCC, 1999). Vu que la plupart des petits commerces se trouvent dans le centre-ville, leur viabilité économique aurait dû être l'objet de toutes les attentions face à l'énorme et encore grandissante part de marché des centres commerciaux et des grandes surfaces situés à la périphérie des villes. L'échec du commerce de centre-ville et la conséquente progression de la désertification et détérioration de ce dernier sont considérés comme une perte importante de qualité de vie des populations actives en raison de sa valeur irremplaçable (architecturale, historique, symbolique). Malgré son importance, l'action collective parmi les micro-affaires commerciales installées dans les villes historiques n'a pas fait l'objet de recherches suffisamment approfondies. Les centres-ville sont attentivement examinés mais la recherche qui étudie les dynamiques impliquées dans la coordination de l'action des patrons, alliée à un travail ethnographique en profondeur et à des méthodes systématiques d'analyse de données, n'est pas courante. Pour cette raison, la description usuelle des commerçants de centre-ville se caractérise par la superficialité des affirmations.

On leur reproche, par exemple, de ne pas mériter le soutien du gouvernement pour moderniser leurs magasins ou de ne pas profiter des possibilités des magnifiques subventions offertes par le gouvernement car ils s'opposent à toute prise de risque, ils font preuve de passivité, se montre complaisants et individualistes. Mais personne ne se demande – et certainement pas les décideurs politiques - pourquoi les commerçants se comporte de la sorte et comment on peut les aider à réussir économiquement. Afin de répondre à cela, nous devons éviter cette superficialité et les regarder selon une perspective qui prend en considération leur contexte économique, professionnel et social, mettant à jour un grand nombre d'aspects complexes qui nous ferons voir ce groupe professionnel sous une lumière différente. Tout d'abord, le fait que les commerçants du centre-ville soient tous mis dans le même sac n'est pas réaliste, il n'existe pas un mais de nombreux types de commerçants dans le centre-ville. Ils peuvent être passifs ou individualistes, mais quel autre groupe professionnel ne le serait pas ainsi face à des contraintes similaires ? Quel groupe professionnel souhaiterait échanger l'autonomie, la qualité de vie et investir ses faibles ressources contre des bénéfices plus qu'incertains ? Ce que nous voulons dire c'est que les commerçants ne sont pas différents des autres acteurs économiques. Des hommes d'affaires d'autres secteurs faisant face à des contraintes économiques et professionnelles similaires réagiraient de la même manière. Nous avons besoin de savoir avec plus de certitude ce qui pourrait les faire agir différemment, pour qu'ils investissent plus et mieux, coopèrent davantage et améliorent la qualité du service.

Les processus de réorganisation de marchés, tels que celui analysé ici, n'ont pas attiré outre mesure l'attention de la sociologie économique, malgré l'importance de la compréhension des mécanismes de coopération entre concurrents interdépendants, mécanismes fondamentaux pour atteindre des buts économiques ne pouvant être atteints que par ce biais. En cette époque de fusions et de conséquente homogénéisation de l'offre, il serait bénéfique d'avoir une connaissance plus approfondie de la coopération au sein de petites unités économiques, concurrentes entre elles, qui veulent rester économiquement viables tout en conservant leur autonomie et leur caractère unique.

2. PREMIERE PARTIE - CADRE THEORIQUE

2.1. Postulats de départ et cadre théorique utilisé

2.1.1. *La construction sociale des relations économiques – le concept d’encastrement*

Comme Granovetter (1993) nous serons guidés par « le besoin de répondre à deux questions : quelles circonstances amènent les personnes à conduire leur activité économique d’une façon encadrée ou atomisée ? Et quelle différence cela fait-il ? » (p. 16). Par concept d’encastrement, Granovetter entend 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 » (Granovetter, 1990, p. 98). Soulignant « (...) le rôle des relations personnelles concrètes et la structure (ou le « réseau ») de telles relations (...) » (Granovetter, 1985, p. 490) il dit que « l’approche de l’encastrement envers le problème de confiance et de l’ordre dans la vie économique (...) ne permet pas de faire de prédictions de large spectre sur l’ordre ou désordre universel, mais suppose que les détails de la structure sociale détermineront lequel des deux est détecté ». (Granovetter, 1985, p. 493). L’argument de l’encastrement enrichit notre compréhension de l’échange économique en le plaçant dans un contexte social plus large. Par exemple, des décisions peuvent ne pas paraître rationnelles en termes économiques, semblant ne pas mener à des résultats efficaces, mais peuvent se révéler rationnelles si elles sont analysées dans un contexte plus large où les buts poursuivis ne sont pas seulement d’ordre économique mais aussi social. « Le fait qu’un certain comportement est rationnel ou instrumental est plus facilement vu (...) si l’on constate qu’il ne vise pas seulement des objectifs économiques mais aussi la sociabilité, l’approbation, le statut et le pouvoir » (Granovetter, 1985, p. 505).

Le contenu et la structure des relations dans lesquelles l’action économique est encadrée influence la production de résultats macro-économiques ou d’institutions¹. Dans les explications néoclassiques, il est implicite que le comportement rationnel – un comportement impersonnel dont l’action est guidée par l’intérêt – mène à des résultats généraux efficaces dans l’activité économique. Mais la recherche sociologique a fréquemment montré que ces résultats pouvaient aller ou non dans l’intérêt de chacun des acteurs individuels, un effet que

¹ L’exemple classique en sciences économiques est celui de la détermination des prix. Mais l’étude de Baker (1983) sur l’instabilité des prix en raison du grand nombre de courtiers et le faible encastrement des relations personnelles des courtiers qui en découle, montre le caractère social de la détermination des prix.

Boudon appelle « l'effet d'agrégation ou émergent » (Boudon, 1981, p. 95). L'argument avancé par la sociologie économique est que la nature des relations entre les acteurs influe fortement sur les résultats économiques. Granovetter (1985, 1993), a donné de nombreux exemples d'orientation individualiste rendant le comportement coopératif difficile et menant à des résultats sous-optimaux dans l'activité économique.

Tout analyste de la vie socioéconomique devrait faire des efforts pour comprendre les mécanismes au travers desquels des résultats économiques déterminés ont été produits, en observant les stratégies des acteurs pour structurer leur environnement et contrôler les ressources requises pour former la structure de leurs possibilités, ainsi que la nature de tels résultats (la forme prise par ces stratégies). De tels efforts constituent sans doute un pas en avant dans la plupart des recherches menées.

2.1.2. A propos du marché en tant qu'organisation socioéconomique : Concurrence vs coopération sur le marché

Les relations économiques de tout système économique, et particulièrement le problème de l'organisation de marché, peuvent être comprises comme un problème d'action collective (Bowman, 1989) et, en tant que tel, comme un problème d'organisation sociale des acteurs.

Par marché, on peut comprendre des phénomènes socioéconomiques si dissimilaires comme une place physique d'échange (du latin *mercatus*) ou une entité abstraite se chargeant « de acheter et vendre en général » afin de placer des biens dans l'économie. (Swedberg, 1994,p.256). Dans leur introduction de *Beyond the Marketplace*, Friedland et Robertson (1990) affirment qu' « il existe peu de consensus sur ce que les marchés sont et font » (p.3). Notre conception de la nature du marché suivra celle de Weber ([1956] 1995) quand il dit qu' « on doit parler de marchés dès que , ne serait-ce que d'un côté, une majorité de candidats à l'échange entrent en concurrence pour des chances d'échange »(p. 410). Abolafia et Woolsey-Biggart (1991) ajoutent à cet égard que « chaque marché est un système institutionnalisé pour la médiation de la concurrence et que la structure de ces systèmes varie en fonction de leur contexte historique et culturel » (p. 212).

Certains économistes ont reconnu le caractère social de l'institution de marché², mais c'est seulement lorsque les sociologues ont commencé à s'intéresser au phénomène de marché que son caractère intrinsèque d'échange social (en plus de l'échange économique) a suscité

² Swedberg (1994) fait une recension des théories économiques du marché.

l'attention. Les analystes utilisant une perspective structurelle du phénomène de marché ont compris que les marchés étaient des structures sociales et afin de les reconnaître, nous devons comprendre les mécanismes économiques concrets au travers desquels ils sont établis ainsi qu'expliquer les types de marchés existants dans un contexte socioéconomique donné. Certains économistes comme Marshall ont abordé les marchés en se concentrant sur l'explication de l'organisation des marchés selon des critères tels que l'espace, l'organisation formelle, la régulation informelle et la présence ou absence de contrats sociaux entre les acheteurs et les vendeurs, tandis que d'autres tels Chamberlin, Keynes, Coase et certains théoriciens de la nouvelle économie institutionnelle, se sont efforcés d'analyser les marchés en tant que phénomène social (Swedberg, 1994). De récentes approches sociologiques se sont intéressées « aux relations sociales entre les agents présents sur le marché [et ont étudié] en détail les rapports sociaux marchands, c'est-à-dire les façons dont les individus se coordonnent pour agir de concert dans la sphère marchande » (Steiner, 1999, p.37).

Swedberg, en se basant sur la définition de Weber du marché, suggère que le centre du phénomène du marché ne consiste pas en un seul élément, l'échange, mais en deux : l'échange en combinaison avec la concurrence. Selon lui, l'action sociale sur le marché commence par la concurrence (entre un grand nombre d'acteurs acheteurs et/ou vendeurs) et finit par l'échange (entre un nombre plus réduit d'acteurs)³. Pour Weber la participation à un « marché » « (...) crée entre les partenaires isolés une sociation et une relation sociale (avant tout une « concurrence ») entre ceux qui cherchent à faire un échange, car ils doivent orienter mutuellement leur comportement les uns par rapport aux autres. En dehors de cela, il ne se produit des sociations que pour autant qu'un certain nombre de participants s'entendent pour lutter avec plus d'efficacité sur le terrain des prix ou qu'ils s'entendent tous aux fins de réglementer et de protéger le trafic » (Weber [1956] 1995, p. 81). « Tout échange rationnel au plan économique constitue l'aboutissement, sous forme de compromis, d'une lutte d'intérêts ouverte et latente qui l'avait précédée » (Weber [1956] 1995, p. 113).

En ce qui concerne la concurrence plusieurs auteurs l'ont en quelque sorte définie différemment. La concurrence, selon Weber, est une « (...) lutte « pacifique (...) » dans la mesure où elle est menée « (...) au sens d'une recherche [*bewerbung*] formellement pacifique d'un pouvoir propre de disposer de chances que d'autres sollicitent également. » ([1956]1995, pp. 74 -75). La concurrence pour Simmel (1903) est une « forme de conflit indirect » : plutôt que de détruire un opposant, le concurrent essaye de le dépasser; la concurrence pour Park et Burgess (1924) est « une interaction sans contact social » (ces deux définitions sont cités par

³ L'échange est « un compromis d'intérêts entre échangeistes par lequel des biens ou des chances sont abandonnés de part et d'autre à titre de réciprocité ». (Weber [1956] 1995, p.113).

Swedberg, 1994, p. 272-276). Pour Bowman (1989, p.5), « L'usage quotidien du terme concurrencer implique la rivalité et l'interdépendance entre les unités de concurrence. Les firmes capitalistes se concurrencent lorsqu'elles poursuivent des politiques qui touchent les ventes des uns et des autres. La réduction des prix, la publicité, l'investissement, la différenciation des produits, etc. sont toujours entrepris en vue d'augmenter la part de marché au détriment d'autres firmes sur le marché ». Bowman attire l'attention sur l'étrange absence du sens de rivalité et d'interdépendance dans la théorie économique. Il cite McNulty (1968) pour renforcer cette idée : « Une faiblesse persistante du concept de concurrence a été la tendance des économistes à minimiser, ignorer, ou nier sa nature interdépendante, c'est-à-dire, la mesure dans laquelle la concurrence d'une unité économique tend à toucher la position économique d'autres, et donc la structure générale du marché. Malgré l'étymologie du mot compétition (littéralement «chercher ensemble») celui-ci signifie plutôt en matière de théorie économique agir indépendamment. » (p.654). Bowman explique que l'ignorance des économistes en matière de concurrence peut avoir trait à la situation paradoxale créée par la compétition capitaliste (...) « dans laquelle l'aboutissement des intérêts individuels en termes de profits et de survie économique dépend de la coopération de ses concurrents »(p. 5). L'exemple présenté est celui de la concurrence des prix : toutes les entreprises ont un intérêt commun à pratiquer des prix élevés, mais c'est dans l'intérêt de chaque firme se comporter en passager clandestin et de réduire ses propres prix et non de coopérer avec les concurrents. Si chaque firme se comporte rationnellement et baisse ses prix, le résultat sera sub-optimal : un niveau plus faible de profits que celui qui aurait pu être obtenu. Certains auteurs ayant analysé les marchés et la concurrence à l'intérieur des marchés dans une perspective institutionnelle conceptualisent la concurrence comme une forme d'efforts mutuels institutionnellement encadrés et socialement maintenus. Pour Abolafia et Woolsey -Biggart (1991) « (...) les marchés sont des arènes sociales qui structurent la concurrence selon des principes d'organisation légitimés (...). » (p. 211). Ils croient que « (...) la concurrence – comme la coopération, l'obéissance ou d'autres formes d'action sociale – est orientée vers les autres, a des normes sous-jacentes, et est soutenue par des accords institutionnels » (p. 211) .

Malgré les différentes notions de concurrence rencontrées, tous les auteurs cités ci-dessus se prononcent contre la populaire conceptualisation de la concurrence en tant que comportement d'une hostilité excessive atomisant les agents. Afin de faire face à des contraintes exogènes, devant l'incertitude engendrée par la concurrence et la nécessité d'obtenir les ressources nécessaires, les organisations établissent des liens avec d'autres dans leur environnement commun et cherchent à coordonner ou à avoir une orientation mutuelle (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Gulati et Gagiulo,1999 ; Ebers, 1997 ; Alter et Hage, 1993 ;

Mizruchi et Schwartz, 1987 ; Oliver, 1990 ; Davis et Powell ; 1992, Grandori et Soda , 1995). Selon White (1981a, 1981b) l'orientation mutuelle est la base sur laquelle les concurrents s'adaptent aux stratégies les uns des autres ainsi que les moyens au travers desquels ils sont mobilisés pour l'action collective⁴. Pour White (1988), « les producteurs cherchent à trouver et à conserver une niche dans une structure sociale continue consistant en d'autres producteurs et certains acheteurs attirés par leurs articles » (p.234). Il ajoute que « les entreprises trouvent des positions stables dans une structure mutuelle de niches et établissent des niveaux de chiffre d'affaires et de revenus à travers un processus de recherche interactive dans l'environnement du marché commun » (p.244). Cette conception du marché va à l'encontre de la perspective économique néoclassique des marchés en tant qu'agrégations non structurées d'individus « les acheteurs » et les « vendeurs » ne se réunissant que pour de courts échanges dyadiques. Dans la perspective de la sociologie économique, les marchés sont des structures sociales, dans la mesure où l'ensemble de relations entre les entreprises sont les fondations des marchés concrets. Pour cette raison les points de vue asociaux de la concurrence, tels que la concurrence « parfaite » et ceux de la concurrence en tant que mécanisme de sélection, qui sont seulement concernés par les résultats d'accords compétitifs et non pas par le processus lui-même, sont insuffisants pour la compréhension du fonctionnement du marché. La concentration sur les résultats et les conséquences nous mène à ignorer les relations sociales qui sont cruciales à la compréhension du processus de concurrence (Abolafia et Woolsey-Biggart, 1991).

2.1.3. Une approche structurelle élargie

Le cadre théorique guidant cette recherche est celui de l'analyse structurelle, mais conçue dans un sens large. L'élargissement de l'analyse représente un pas en avant en comparaison aux anciennes approches structurelles. Ce qui les caractérisait était leur focalisation sur les structures sociales⁵, usuellement représentées de façon concrète en utilisant des réseaux, et leur méfiance envers toute explication faisant appel à des aspects psychologiques ou culturels.

Dans les premières explications structurelles en sociologie, les individus étaient décrits

⁴ White s'intéresse essentiellement aux marchés des producteurs, tels qu'opposés aux marchés d'échange. L'aspect-clef de la théorie de White est que les marchés consistent en des structures qui sont reproduites à travers la transmission de signaux ou de la communication entre les participants. Les hommes d'affaires savent le coût de la production et essaient de maximiser leurs revenus en déterminant un certain volume pour leur produit (cela est fait en opposition à l'analyse de la demande par les économistes qui n'est pas réaliste).

⁵ « La structure sociale peut être définie de plusieurs manières, mais ce que l'on entend couramment par cette expression est une interaction récurrente et modélisée entre des agents maintenue par des sanctions. » (Swedberg, 1994, p. 255).

comme sujets à des contraintes et à des opportunités définies par leur contexte social, conçu comme des réseaux sociaux préexistants à travers lesquels de nombreuses ressources peuvent circuler (White *et al.* 1976). Cette analyse structurelle trouve une limite dans la conceptualisation du lien entre la structure et le comportement à travers la notion de rôle, elle-même dérivée d'un modèle de relations ou de combinaison de relations formant une position sociale (i.e. sous-ensemble de membres structurellement équivalents), ayant un certain statut. Cette conception du rôle en tant qu'exclusivement relationnel a été critiquée, notamment par DiMaggio (1992) qui attire l'attention sur le besoin d'une orientation normative des rôles. Pour DiMaggio, le rôle du culturel – dans le sens d'orientation normative – peut être tout aussi important pour l'explication du comportement des acteurs, spécialement lorsque de telles contraintes structurelles sont multiples et parfois contradictoires⁶. Emirbayer et Goodwin (1994) ajoutent que, pour comprendre comment « (...) les structures de tout type – culturelles aussi bien que sociétales – sont liées à l'action sociale elle-même et au grand potentiel de l'agence humaine », nous devons considérer « (...) à son tour l'influence exercée par les formations culturelles et sociétales sur les acteurs sociaux et l'impact transformateur que les acteurs sociaux ont pour leur part sur les structures culturelles et sociétales » (p. 1442). Ces idées n'indiquent pas un rejet de l'analyse structurelle, « (...) mais son extension à la réalité culturelle, et aux manières dont les structures de la culture et les structures des relations s'interpénètrent et interagissent ». Cette notion devrait être traitée « (...) non pas comme un problème, mais comme une occasion d'examiner les conséquences empiriques des variations des relations entre les deux. » (DiMaggio, 1992 p. 138). Elle devrait également être vue comme un défi à l'analyse structurelle. Peu d'auteurs (même si leur nombre augmente) ont accepté ce défi. Mische affirmait à cet égard : « On assiste à un consensus grandissant – sur le point d'être généralisé – sur le fait que les réseaux autant que la culture sont importants pour les mouvements et les aboutissements sociaux. Notre compréhension du lien entre ces deux phénomènes demeure toutefois relativement limitée » (2003, p. 258).

L'analyse structurelle dans ce sens plus large inclut également de multiples niveaux d'analyse (micro et macro et leurs interactions), structurels aussi bien que normatifs et des explications du comportement des acteurs. Une telle approche fait appel à de multiples instruments de recherche, tels que l'analyse de réseaux et le travail ethnographique, parallèlement aux analyses statistiques multi-variées traditionnelles. La difficulté de relier des

⁶ C'est ce que DiMaggio (1992) appelle le « paradoxe de Nadel ». « Une approche satisfaisante de la structure sociale requiert que l'attention soit simultanément portée aux aspects culturels et relationnels du comportement lié au rôle » Emirbayer et Goodwin (1994) affirment également que les formations culturelles sont significatives dans la mesure où elles représentent des contraintes et tout à la fois des opportunités pour les acteurs, de la même manière que les propres structures du réseau.

explications et des méthodologies de types de phénomènes si différents est largement reconnue, tout comme l'est la nécessité d'une telle approche élargie à la compréhension profonde d'un phénomène social. L'analyse de réseaux est indubitablement un instrument privilégié pour l'explication systémique du lien de l'action individuelle avec le comportement collectif. Il en est ainsi car avec l'analyse de réseaux il nous est permis, en partant d'acteurs réels qui interagissent entre eux dans certaines situations, et en examinant comment le nombre total et le type d'interactions se structurent dans le temps et l'espace, de parvenir à la structure générale. C'est à dire, qu'en suivant une telle méthode, il est possible de conceptualiser les structures plus larges de manière non réifiée à partir du comportement d'acteurs réels. De plus les analystes de réseaux ont suggéré que « (...)leurs principes traversent la dimension micro macro, s'appliquant aussi bien aux relations entre personnes, organisations ou même à des unités plus larges telles que les Etats (autrement dit, aux réseaux des réseaux) » (Collins, 1988, p. 412). L'analyse de réseaux peut nous aider à comprendre de nombreux mécanismes sociaux caractérisant l'action collective, à travers la représentation systématique des échanges entre les acteurs.

Des critiques émises à l'égard de l'analyse de réseaux ont néanmoins souligné qu'une telle tâche n'avait pas encore été mise en place systématiquement, qu'elle n'était théoriquement pas guidée, et qu'elle devait inclure une théorie spécifique de l'action. Les commentateurs n'ont jamais nié les développements qu'elle a apporté à la discipline si on la compare à d'autres instruments existants, notamment en donnant une représentation bien plus précise de la structure sociale et des relations sociales (Emirbayer et Goodwin, 1994). Les critiques se sont concentrées sur les analyses de réseaux purement descriptives de la structure et sa conceptualisation inadéquate de la culture et de l'agence humaine. L'analyse de réseaux a une conception très limitée de l'action ; elle ne s'attache qu'aux contraintes structurelles imposées au comportement de l'acteur et à celui des réactions à de telles contraintes supposées mener à un changement de la structure. Malgré tout, l'analyse de réseaux prétend «montrer que la structure des relations et la situation d'individus dans la structure ont d'importantes conséquences, comportementales, perceptuelles et attitudeles, tant pour les unités individuelles que pour le système en tant que tout » (Knoke et Kuklinski, 1988, p. 113). Mais avec une conception aussi limitée de l'action humaine, il était clair que la compréhension des phénomènes, d'après l'analyse de réseaux, faisait abstraction du « mécanisme à travers lequel les relations sont reproduites ou reconfigurées au cours du temps » (Emirbayer et Goodwin, 1994, p. 1447).

2.1.4. Du niveau «micro» au niveau «macro»: de l'action individuelle aux structures de l'action

Selon Coleman (1990) différents niveaux sont nécessaires pour comprendre et expliquer les phénomènes sociaux. Les explications de changements à un niveau «macro» obligent à démontrer comment les états «macro» influencent le comportement des acteurs individuels (l'importance des variables contextuelles en tant que cause de phénomènes au niveau «micro») (étape 1 - «macro-micro»), comment l'individu assimile l'impact des événements au niveau «macro» (étape 2 - «micro»), et comment un certain nombre d'individus, par leurs actions et interactions génèrent des résultats au niveau «macro» (étape 3 - «micro-macro») dans une phase ultérieure. Dans cette perspective, on ne peut pas considérer en soi les phénomènes à un niveau «macro» puisque ces derniers émanent toujours de résultats d'actions se passant aux autres niveaux et doivent donc être appréhendés en tant que tels. D'après Collins (1988, p. 407), « les meilleures théories macro (...) éliminent ou réduisent significativement la réification et révèlent leurs véritables mécanismes causaux comme des personnes agissant dans des situations micro (...) »- La théorisation du micro-macro a été entreprise par un certain nombre d'auteurs. Parmi les théories les plus connues aux Etats-Unis, nous avons la théorie structurelle de l'action de Burt, l'approche multidimensionnelle d'Alexander, les efforts de Hechter et Coleman dans le sens de la théorie du choix rationnel et le travail d'intégration orientée selon la théorie de l'échange d'Emerson. En Europe, le travail sur le lien micro macro a été plus couramment désigné comme l'intégration de la structure et de l'agence, perspectives où se distinguent, entre autres, la théorie de Giddens sur la structuration, Margaret Archer et sa mise en relation de culture et de l'agence, Pierre Bourdieu qui traduit le concept de structure d'agence en des notions d'habitus et de domaine (Ritzer, 1992)⁷. Cependant, nombre de ces développements théoriques ont été critiqués pour leur abstraction excessive et leur manque de validation au travers de mécanismes sociaux testés empiriquement.

De multiples mécanismes⁸ sont nécessaires pour aller d'un niveau à l'autre. Dans le

⁷ Ritzer, 1992 et Collins, 1988, par exemple, font un relevé du travail théorique sur le lien micro-macro.

⁸ Un mécanisme basé sur une explication n'est autre qu'une explication. L'explication est censée se situer entre les lois et les descriptions. Les mécanismes vont au-delà de l'établissement systématique d'une co-variation entre des variables et un événement, ils sont les « rouages » (selon l'expression d'Elster 1989b, les *cogs and wheels*) sociaux d'une telle co-variation. Il n'est pas suffisant de connaître la force et la forme de la relation entre les variables, il faut savoir comment, à travers quel processus, cette relation a émergé. Merton (1968) définit les mécanismes comme « les processus sociaux engendrent des conséquences déterminées pour des parties déterminées de la structure sociale » (pp.43-44) ; il avance que la tâche principale de la sociologie est d'« identifier » les mécanismes et d'établir sous quelles conditions ils « en arrivent à exister », « échouent à

«macro-micro» et le «micro-micro», l'acteur est l'individu et le mécanisme est interne (psychologique ou socio-psychologique). Dans le «micro-macro» on trouve nombre d'acteurs et le mécanisme est externe ou social, plutôt que psychologique et socio-psychologique (Hedstrom et Swedberg, 1998). Le premier type s'étend du macro au micro et sera appelé, d'après Stinchcombe (1991), mécanisme situationnel étant donné que « l'individu est exposé à une situation sociale et que cette situation va le toucher d'une manière particulière (i.e. touchant le bénéfice relatif de différentes actions) » (Hedstrom et Swedberg, 1998, p. 23). Par exemple les mécanismes de formation de la croyance et de la préférence sont des « (...) exemples prototypiques des mécanismes sociaux généraux qui, selon un mode systématique et raisonnablement précis, relie une structure sociale aux croyances, désirs et opportunités de certains acteurs individuels » (Hedstrom et Swedberg, 1998, p.23). Le deuxième type, le niveau «micro», est décrit par les mêmes auteurs comme « un mécanisme de formation de l'action », montrant comment « (...)une combinaison spécifique des désirs individuels, les croyances et les opportunités d'action génère une action spécifique, par exemple les théories générales de décision ou les théories plus spécifiques comme la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (...) » (p.23). Le troisième type, la transition du «micro» au «macro», est un problème transformationnel, et pas simplement un problème technique d'agrégation (Wippler et Lindenberg, 1987), demandant un mécanisme transformationnel, pour expliquer comment des individus interagissant entre eux aboutissent à des résultats collectifs, qu'ils aient été projetés ou non. Ces mécanismes transformationnels – ou mécanismes de niveau « meso »- ne sont pas bien compris en raison de la nature différente des phénomènes «micro» et «macro». L'idée de l'émergence utilisée pour traiter de la «transformation» du «micro» en «macro» n'ayant pas été complètement saisie par les chercheurs, on ne sait pas au juste comment elle fonctionne dans grand nombre de situations (Ritzer, 1992).

Pour passer du niveau micro au niveau macro, pour comprendre le niveau macro, et le processus de son émergence nous avons besoin de plus qu'un ensemble de classifications descriptives et de distinctions conceptuelles, nous avons besoin de comprendre les procédés et les mécanismes qui lient le micro au méso et le méso au macro. D'après Lazega « (...) il faut tenir compte des raisons et de la façon dont les acteurs entrent et sortent de leurs relations. On peut supposer, par exemple, que des acteurs choisissent des partenaires semblables du point de vue de certaines caractéristiques parce que celles-ci signalent (à tort ou à raison) le partage de règles ou de valeurs communes. Les valeurs interviennent alors de manière très directe

opérer », et ainsi de suite. Selon la définition de Shelling (1998) « Un mécanisme social est une hypothèse plausible, ou un ensemble d'hypothèses plausibles, pouvant expliquer certains phénomènes sociaux, que l'explication se situe au niveau de la relation entre individus ou entre des individus et un certain agrégat social » (p. 33) (pour plus de détails sur la question des mécanismes, voir Hedstrom et Swedberg, 1998).

dans l'évolution des structures relationnelles (...). De plus les relations s'entretiennent de manière souvent symbolique au moyen de rituels permettant la reconnaissance de la relation par des tiers. L'étude de la manière dont ces rituels reproduisent des relations récurrentes est donc primordiale pour l'explication de la pérennité de certaines structures. » (Lazega, 1998, p. 116). Dans cette recherche nous nous intéressons davantage à l'existence de mécanismes transformationnels, tels que la masse critique, les ressources communes, la diffusion, les seuils, et les mécanismes de formation de la croyance, comme les prédictions qui s'auto-réalisent (*self fulfilling prophecies*) que l'on trouve amplement discutés chez Schelling (1978). A un niveau intra-organisationnel, Lazega (2001) a montré l'existence d'autres mécanismes transformationnels tels que l'échange généralisé, le contrôle et la régulation qui découlent du comportement rationnel des acteurs chercheurs de niche et compétiteurs en quête de statut. Lazega et Mounier (2001) ont récemment spéculé sur la possibilité d'extrapolation du mécanisme social menant de la coopération intra-organisationnelle à un domaine inter-organisationnel. Au vu des études existantes, ils ont conclu que : a) les organisations ne sont pas forcément plus homogènes ni plus unies autour d'un but commun que la société dans son ensemble ; b) les choix des partenaires et du niveau d'investissement ne sont pas nécessairement davantage à la portée d'agents à l'intérieur d'organisations qu'entre des organisations ; c) les gestionnaires ont besoin de ressources *multiplex* pour conduire leurs organisations et créer des marchés ; d) l'investissement dans des relations spécifiques exige des mécanismes sociaux de contrôle et e) les investissements impliquant l'engagement des autres dans la niche sont également cohérents au niveau inter-organisationnel » (Lazega et Mounier, 2001, p. 22).

2.1.5. Le niveau «micro» – le comportement de l'acteur

2.1.5.1. L'unité d'observation «micro» – l'individu

Dans l'explication de l'émergence des institutions et de changements sociaux l'individu est, pour de nombreux auteurs (Coleman, 1990 ; Elster, 1989b ; Schelling, 1978 ; Boudon, 1981), Ostrom, 1995, entre autres), l'unité naturelle d'observation⁹. La plupart des

⁹ Reprenant les termes de Collins, « (...) Les structures macro ne font jamais rien. Quelle que soit la réalité à laquelle on fait face, il s'agit d'une réalité de relations entre des individus (...) Je suggère que toute théorie sur le changement social, tout au moins au niveau macro, implique un composant crucial : les forces de motivation des personnes individuelles » (Collins, 1988, p. 393). Abell (1992) renforce l'idée que ce sont les individus qui en

recherches sociales partent de l'individu pour arriver au système en tant que tout. Un problème évident de niveaux se pose, puisque nous voulons expliquer un phénomène social, basé sur des mesures empiriques au niveau individuel : l'action et l'interaction individuelle (Coleman, 1990). Toutefois, si nous voulons comprendre les liens, c'est-à-dire les mécanismes qui relient le tout aux parties en sciences sociales, nous n'avons d'autre solution que de recourir aux actions individuelles¹⁰. Il s'agit du principe de l'individualisme méthodologique, vu ici selon le sens plus large de Coleman. Partir de l'individu pour expliquer le système n'oblige pas à adopter un regard d'individualisme méthodologique pur. Ce système n'est pas un agrégé des actions et orientations individuelles. Il représente au contraire le résultat de l'interaction entre les individus dès lors que le comportement est interdépendant (ce que font les uns influe sur ce que font les autres). Le système dont nous parlons résulte de ces comportements interdépendants, consistant en un phénomène émergent qui peut ne pas avoir été projeté ni prévu par les individus (Merton, 1936 ; Coleman, 1990 ; Boudon, 1993).

2.1.5.2. Une rationalité contextuelle et stratégique

Selon une approche théorique structurelle les déterminants principaux du comportement des acteurs sont les contraintes et les opportunités. La conduite humaine est toutefois toujours stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), et les contraintes ne sont jamais assez pesantes pour ne pas laisser une marge de liberté (c'est-à-dire d'opportunités en termes de choix) ce qui est la cause de l'indétermination d'une grande part du comportement humain¹¹. Chaque comportement stratégique de l'acteur est modelé par « (...) les catégories culturellement encadrées et les règles de décision qu'il utilise pour concevoir de telles catégories ». C'est la culture qui façonne l'usage de tactiques des acteurs « (...) leur servant à se déplacer au sein de l'espace social (DiMaggio, 1992, p.138). Dans la même ligne de pensée, Lazega (1992) conçoit la rationalité de l'acteur comme incluant des calculs, mais

définitive initie l'action. D'après lui « Les choses surviennent dans le monde social car les individus font ou ne font pas quelque chose et ils sont les seuls à faire ou ne pas faire quelque chose. Toutes les affirmations qui attribuent le « faire » à d'autres choses peuvent, en principe sinon en pratique, être traduites sans rien perdre en des affirmations sur les individus faisant des choses » (p. 191)

¹⁰ C'est la raison pour laquelle nous ne pouvons nous passer d'une théorie de l'action. Une théorie de l'action nous permettra de comprendre pourquoi et comment un acteur, dans une structure préétablie, choisit de s'engager dans une relation plutôt que dans une autre.

¹¹ Crozier répondant à un entretien dans la revue Sciences Humaines (Hors/Série n°9 p. 37) disait « Le pouvoir participe de toutes les relations humaines. Même si vous avez une conception totalement altruiste de la vie et que vous vous consacrez à une action humanitaire, la simple question de l'efficacité de votre action et de l'organisation avec d'autres personnes fera intervenir la question du pouvoir ».

aussi une activité symbolique¹² qui permet aux individus de contextualiser et de politiser leurs calculs et échanges. La signification des échanges des acteurs est un instrument nécessaire à la compréhension de la structure¹³.

Dire que la rationalité est stratégique a plusieurs significations implicites. Tout d'abord que les acteurs ont une marge pour agir et que cette marge est utilisée en fonction des mécanismes culturels. Ensuite, que la rationalité ne se restreint pas au sens économique de l'intérêt personnel individuel, souhaitant maximiser l'utilité, se comportant logiquement et prenant des décisions dans une sorte de vide social. Dans cette rationalité plus large, les intérêts peuvent être déterminés de manière endogène ou exogène, puisque les acteurs sont guidés par des intérêts personnels objectifs et subjectifs. Les acteurs sont ici considérés comme rationnels même s'ils ne font pas le meilleur choix possible, il suffit à un acteur de suivre son intérêt personnel du mieux qu'il le perçoit et en fonction de ses objectifs. En ce sens plus large, il est juste d'affirmer qu'un acteur opère selon une liste prédéterminée de préférences et optimise ses choix en fonction des moyens dont il dispose (choix de biens, de pouvoir, de prestige, de relations sociales).

Le concept de rationalité stratégique signifie également la rationalité dans un contexte, permettant de nombreux raisonnements dans une situation donnée. «Il n'y a donc plus, à la limite, de comportement irrationnel. C'est l'utilité même du concept de stratégies que de s'appliquer indifféremment aux comportements en apparence les plus rationnels et à ceux qui semblent tout à fait erratiques.» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 56). La stratégie « (...) n'est donc rien d'autre que le fondement inféré ex-post des régularités de comportement observées empiriquement. Il s'ensuit qu'une telle 'stratégie' n'est nullement synonyme de volonté, pas plus qu'elle n'est nécessairement consciente» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 57)¹⁴. « Pour comprendre le concept de rationalité stratégique, nous devons partir des observations empiriques suivantes : 1) l'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents(...). 2) S'il est toujours contraint et limité, il n'est jamais directement

¹² Tels que les jugements de pertinence (basés sur la gestion de frontières et les revendications identitaires) et les jugements de valeur (négociation de normes et valeurs précaires (Lazega, 1992).

¹³ Lazega (2001) a empiriquement démontré la rationalité stratégique des acteurs dans une étude de cas sur un cabinet d'avocats. Ici la rationalité stratégique d'entrepreneurs interdépendants peut être observée dans la recherche d'une niche et dans la compétition pour le statut.

¹⁵ Elster (1989b) pose la question dans ces termes: il considère que les choix de l'acteur ont une irrationalité inhérente qui ne met pas forcément en question la rationalité des choix. Si, "lorsqu'elles font face à plusieurs actions en cours, les personnes font généralement ce qui, selon elles, donnera le meilleur résultat possible" (p.22) elles sont rationnelles. Les croyances sont toutefois toujours indéterminées car nous n'avons pas suffisamment de preuves pour justifier un jugement sur la vraisemblance de divers résultats d'action en raison de l'incertitude et de l'interaction stratégique. Donc, dans la situation de preuve insuffisante, il n'existe pas de base pour la formation d'une croyance rationnelle et donc pas de base ferme pour l'action. Il affirme par exemple que "pour expliquer les décisions d'investissement, nous ferions mieux de suivre Keynes et d'invoquer l'"esprit animal" des entrepreneurs" (p. 34).



déterminé ; même la passivité est toujours d'une certaine manière le résultat d'un choix.3) Et c'est un comportement qui a toujours un sens ; le fait qu'on ne puisse le rapporter à des objectifs clairs ne signifie pas qu'il ne puisse être rationnel, tout au contraire (...). 4) C'est enfin un comportement qui a toujours deux aspects: un offensif, la saisie d'opportunités en vue d'améliorer sa situation; et un défensif: le maintien et l'élargissement de sa marge de liberté, donc de sa capacité à agir.» (Crozier et Friedberg, 1977, pp.55-56).

DiMaggio (1992) différencie l'acteur rationnel (dans son sens large) de l'acteur pratique, concept qu'il considère important si l'on se place dans un système émergent plutôt que stable. Les modèles courants d'acteur rationnel abordent l'appartenance à un réseau et l'accès de chaque membre aux relations avec d'autres comme étant fixes, les acteurs ayant conscience de leurs fonctions utilitaires et bénéficiant d'une l'information tantôt abondante tantôt comme une ressource à laquelle l'accès est contraint par les réseaux relationnels existants. De tels modèles peuvent ne pas s'appliquer de la même façon aux systèmes émergents. Dans les domaines organisationnels émergents, ou dans ceux répondant aux rapides changements environnementaux ou technologiques, nombre des suppositions des modèles de réseau rationnel semblent moins applicables : la population d'acteurs impliqués n'est pas fixe; les acteurs improvisent pour créer de nouvelles relations ou en modifier d'anciennes; le degré d'incertitude est élevé; et les acteurs peuvent avoir de nombreux objectifs, mais ils sont si sceptiques sur le moyen de maximiser leur utilité qu'ils trouvent que les objectifs sont des guides précaires de l'action (DiMaggio, 1992, p. 122). Pour comprendre de tels systèmes, incertains, dynamiques, fluides, il faut remplacer ce que l'on pourrait appeler l'«acteur pratique» par l'acteur rationnel. Pour l'acteur pratique « (...) la rationalité n'est qu'une, et rarement la principale, orientation vers l'action (...) » (Dimaggio, 1992, p.123). La conception de l'action par l'acteur pratique « (...) souligne l'ignorance des acteurs à propos de la structure sociale et les raccourcis qu'ils utilisent pour agir dans l'incertitude» (Dimaggio, 1992, p.138).

2.2. Le niveau macro du système

La dimension de niveau macro, défini au sens large comme contexte structurel et normatif dans lequel les acteurs sont insérés (qui contraint mais aussi offre des opportunités pour leur action) est généralement décrit en tant que niveau de système. Cependant, les auteurs qui partent d'un cadre de pensée inductif nient l'existence d'un système social général, qui a un ensemble de règles indistinctement applicables aux différents domaines de l'action sociale¹⁵. A la question « Y-a-t-il un système social ? » Reynaud (1997, p.198) répond clairement qu' « Il n'y a aucune raison de postuler l'existence d'un système social (...) Chaque système réel a une structure et un équilibre différents. Quant au système social tout court, il n'y en a aucun, car il n'existe pas (...). L'ensemble social réel est un amas hétérogène et peu cohérent avec un très grand nombre de relations d'interdépendance partielles. Les équilibres globaux sont instables et changeants. Les éléments de stabilité et de continuité doivent recevoir des explications locales. Si l'on devait représenter l'ensemble social par une image, ce ne serait pas le système social de Parsons (...) ce serait plutôt une machine de Tinguely, compliquée et bruyante et qui peut être indéfiniment bricolée. Avec la différence que personne ne l'a construite et qu'elle produit une grande quantité de choses hétérogènes. » (p. 199). Il soutient que « (...) la première réalité sociale nous paraît être non la société, et la collectivité sous forme générale, mais l'acteur collectif. Il n'y en a donc pas un seul, mais beaucoup d'acteurs collectifs potentiellement autant que de formes et d'orientations que peut prendre une action collective)»¹⁶ (Reynaud, 1997, p.96).

2.2.1. Un système social en changement

Nous nous intéressons principalement ici aux dynamiques sous-jacentes aux changements au sein de tout collectif. Les explications sociologiques du changement social ne visent pas une explication universelle avec un pouvoir de prédiction, mais simplement

¹⁵ Par exemple, Crozier et Friedberg, dans l' « Acteur et le Système », opposent l'idée d'un système social général à celle d'un système d'action concret, ayant une existence et des mécanismes de régulation pouvant être démontrés empiriquement. Toutefois, même s'ils défendent une extrapolation « facile et naturelle » de ce type de système à l'analyse de systèmes faiblement couplés, le système d'action concret était seulement appliqué au niveau intra-organisationnel.

¹⁶ La société, ainsi que tout ensemble social, mérite étude, tout comme mérite étude « l'effort que fait toute société pour le rendre plus cohérent ou, en tout cas, pour éviter qu'il n'explose. Mais le point de départ de l'analyse n'est pas la société, c'est la pluralité des acteurs collectifs. » (Reynaud, 1997, p. 97).

l'ambition de comprendre certains types de changements en partant de situations singulières (Boudon, 1981)¹⁷. Comme on l'a vu, si l'on considère qu'un système social est composé par une pluralité d'acteurs collectifs, et qu'en tant que tel chacun a une régulation commune en fonction d'un projet commun, on peut s'attendre à une dynamique inhérente à la cohabitation de différents types de régulations (Reynaud, 1997)¹⁸. Alors les règles de différentes sources peuvent s'affronter, et de cet affrontement résultent de nouveaux acteurs collectifs. « Et ce qui règle leurs relations est le résultat d'un procès complexe de décision : accommodation ou conflit, négociation ou arbitrage, accord ou domination » (p. 97). À la base de ces affrontements de règles il y a le désir de chaque acteur collectif de « régner seul ou en tout cas régner sur le domaine qui relève de son projet » (p. 105). Les acteurs collectifs dans des positions non privilégiées tentent toujours de renverser les rapports de force du statu quo, afin d'acquérir des ressources et de mettre en place leur propre réglementation qui renforcera alors leur capacité d'acquisition de ressources. Ces acteurs collectifs ne doivent pas nécessairement constituer la majorité dans le « système » plus large, un groupe minoritaire mais sûr de lui et dynamique peut arriver à imposer une règle si ses adversaires majoritaires sont passifs et manquent d'union. Doms et Moscovici (1992) arrivent aussi à cette même conclusion dans leurs études sur l'influence des minorités.

Les règles changent également en fonction de facteurs externes. Le changement peut être initié par une autorité extérieure, en général, l'Etat, qui impose une nouvelle réglementation, ou, par exemple, à travers l'innovation technique. L'innovation technique pèse sur les actuels accords économiques et force les personnes à chercher une nouvelle niche économique, en substitution de leur activité préalable. Certains acteurs bénéficieront du changement technique, et l'augmentation des ressources alliée à un regain de motivation les amènera à entreprendre des changements dans le système. Même en l'absence de changement technique, le changement peut s'opérer à l'occasion d'une apparition ou disparition d'acteurs qui modifiera les rapports entre ceux qui étaient déjà dans le système, les ressources dont ils disposent variant (Elster, 1989b).

En général il n'y a pas de changement de système sans pressions venant de l'extérieur amenant des problèmes nouveaux qui ne peuvent se résoudre qu'à travers une action collective. Reynaud (1997) considère même qu'une « (...) crise n'est pas seulement l'occasion de mobiliser des forces collectives. Elle est aussi un point de passage obligé d'une régulation à une autre » (p.101). En plus « Il n'y a pas de changement de système sans fort ébranlement

¹⁷ Granovetter renforce les aspects positifs de cette ambition « limitée », et critique les « formulations trop nettes (*neat formulations*) qui défient la falsifiabilité », en soutenant « les généralisations plus complexes et contingentes qui nous permettent de mettre en relation la structure sociale aux résultats économiques » (1993, p. 38).

¹⁸ Par exemple Ostrom (1995) se concentre sur deux types de règles seulement : les règles institutionnalisées ou de status quo et les règles non institutionnalisées (ou en voie de l'être) (p. 140).

collectif. (...) la vie d'une communauté est faite de secousses plutôt que d'un mouvement continu, de cassures, de crises, et de réorganisations plutôt que d'un mouvement linéaire ou d'un progrès ». Mais même si les situations de crise sont le contexte le plus approprié à l'action collective, en fonction des contraintes qu'elles imposent aux acteurs collectifs et à la régulation établie, rien ne nous dit que l'action collective aura lieu, ni le type d'action collective qui sera utilisé. Le début d'un processus de changement peut être déclenché par une crise provenant de l'environnement extérieur, mais qui ne détermine jamais, selon Crozier et Friedberg (1977), l'adaptation ou non du système. Le système doit avoir la capacité de changer afin de réagir à la pression de l'environnement, cette capacité de changer étant liée à l'apprentissage de ses membres (qui s'initient aux nouveaux jeux et aux régulations qu'il implique) (Reynaud, 1989 et Crozier et Friedberg, 1977). Selon les termes de Crozier et Friedberg, dans tout changement social il y a un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, et acquièrent les capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes. Mais si de telles capacités ne sont pas présentes (capacités cognitives, capacités relationnelles, modèles de gouvernement) une situation de crise pourra générer des comportements régressifs, et non des comportements de changement. Donc ce qui différencie les systèmes capables d'innovation c'est leur capacité à s'engager dans une action collective (p.392). Pour Crozier et Friedberg de grands changements « (...) se caractérisent par le fait que leur développement est fondé sur la découverte et l'acquisition dans l'action de capacités nouvelles (capacités à communiquer, à échanger, à raisonner) et de nouvelles formes d'action collective que l'existence de ces capacités rend possibles » (p. 393). Les difficultés de l'apprentissage collectif sont liées à la difficulté de l'apprentissage simultané de tous les acteurs, il est facile d'apprendre lorsque les autres l'ont déjà fait, la difficulté c'est de les amener à s'engager simultanément dans le processus d'apprentissage. Pour qu'un nouveau modèle s'érige, il est nécessaire qu'un leadership existe ; en période de crise, un leadership peut faire la différence entre les comportements régressifs et l'émergence de nouveaux modèles (nous approfondirons le thème du leadership plus tard).

2.2.2. Les difficultés à mettre en place le changement

L'implémentation d'un changement est toujours un processus coûteux pour les personnes impliquées. 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). Le changement, quel que soit sa nature, a de bien plus grandes chances d'être mis en œuvre si les acteurs, lorsqu'ils comparent l'apport des bénéfices envisagés et les coûts devant découler de l'ensemble des règles du statut quo avec un ensemble de règles modifiées», obtiennent un retour net positif (Ostrom, 1990, p. 142).

Mais toute option, de changer ou de ne pas changer, peut être une option rationnelle. La résistance au changement est généralement vue comme démodée et considérée un comportement irrationnel, mais si l'on en croit Crozier et Friedberg (1977) « le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel (...) » (p. 383). Alors, la résistance au changement peut être un comportement aussi rationnel que les autres. Cependant la résistance au changement ne peut être assumée comme une tendance universelle du comportement (comme dans une grande partie des études portant sur les organisations) car « (...) les membres d'une organisation ne sont pas en effet attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit. En revanche ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement.(...) C'est inconsciemment, mais pourtant légitimement qu'ils vont faire obstacle à tout ce que menacerait leur autonomie et vont chercher à orienter le changement de telle sorte qu'ils puissent maintenir sinon renforcer, la zone d'incertitude qu'ils contrôlent » (p.386).

Il existe des difficultés inhérentes aux processus de changement en raison de leur nature paradoxale. Tout collectif, pour être considéré comme tel, a besoin d'un ensemble de règles qui guideront avec un minimum de stabilité et de prévisibilité le comportement des acteurs. Mais une fois instituées, ces règles constituent de nouveaux obstacles au changement. Une difficulté supplémentaire réside en ce que les acteurs imbus des vieilles règles du jeu sont les mêmes qui doivent rompre avec elles et en créer de nouvelles règles du jeu (Crozier et Friedberg, 1977). Pour que les acteurs acquièrent de nouvelles aptitudes collectives, élaborent et maintiennent les nouvelles règles du jeu qu'ils auront adoptées, il est nécessaire qu'ils rompent avec le vieux système d'action, en termes d'intérêts, d'habitudes, de relations affectives, de relations de pouvoir. Une manière de le faire est à travers la substitution des détenteurs du pouvoir, une tâche qui est à la fois un obstacle à surmonter et une condition nécessaire pour le changement du système (Crozier et Friedberg, 1977). Afin d'être capables de sortir du cercle vicieux, les acteurs doivent être capables d'agir de manière coordonnée, ce

qui nous ramène à la vieille question : la coordination peut seulement être obtenue s'ils acceptent de se subordonner à un organisme supérieur, à un leader ou à une structure formelle, avec pouvoir de sanction ou s'ils construisent des jeux où la confiance en est une partie intégrante et en tant que tels ils n'auront pas besoin de faire appel à des institutions extérieures de sanction. N'importe lequel de ces choix de coordination présente des problèmes que nous allons aborder dans le chapitre suivant.

2.2.3. Le changement social au travers de la planification politique

Des difficultés sont inhérentes à la planification politique qui vise à mettre en oeuvre des changements sociaux à long terme. D'après Elster (1989b), le planificateur, en vue d'établir un plan d'intervention, doit disposer de deux types d'information : « il doit savoir quel est l'état actuel de l'économie et doit avoir une théorie causale sur ce qui relie les états précédents aux futurs états. L'état actuel est représenté par les désirs et les opportunités des agents dans l'économie - goûts de consommation et capacité de production » (Elster 1989, p. 168). Inutile de dire que ce type de situation est très difficile à obtenir, d'une part parce qu' « (...) il peut aller contre l'intérêt de certaines personnes de révéler leurs véritables préférences et capacités (...) » et d'autre part parce que « (...) les agents économiques peuvent ne pas savoir quelles sont leurs préférences et capacités (...) » (Elster 1989, p. 168). Le second type d'information constitue le plus grand obstacle de la planification et est lié, comme nous l'avons vu plus haut, au fait que nous n'avons pas de capacité de prévision ni de théories universelles à propos du fonctionnement des systèmes sociaux. Par conséquent, « nous ne pouvons prévoir dans quelle mesure les personnes se comportent rationnellement dans des conditions d'incertitude ou d'équilibre multiple ou si leur comportement sera gouverné par la rationalité ou des normes sociales. Encore plus fondamentalement, nous ne pouvons prédire comment des préférences et des normes pourraient elles-mêmes venir à changer en tant que résultat de réformes politiques », comme « nous ne pouvons prévoir un changement technique » (Elster, 1989, p. 168). C'est la raison pour laquelle il affirme que l' « Histoire est le résultat de l'action humaine, non pas des desseins humains »¹⁹ (Elster, 1989, p. 167).

On reconnaît que l'obtention de bonnes informations, fiables et impartiales, sur l'état actuel du collectif est une tâche fondamentale préalable à toute intervention. Il est toutefois encore plus important d'obtenir des informations non pas théoriques, mais relatives aux capacités et aux ressources existant au sein d'un système (Crozier et Friedberg, 1977). Il n'est

¹⁹ Elster développe ces arguments dans *Solomonic Judgements* (1989c).

pas très difficile d'accéder à des connaissances théoriques dès lors que « (...) les sociétés modernes regorgent de spéculations théoriques et disposent d'une masse d'informations énormes sur les contextes et les problèmes », même si elles « (...) demeurent curieusement ignorantes de la réalité de fonctionnement de leurs systèmes pratiques » (p. 408). C'est la raison pour laquelle, et ils donnent l'exemple de la société française, une grande part de l'intervention n'a pas réussi. Ces interventions ont révélé s'être basées sur « (...) le manque criant de connaissances concrètes sur les systèmes sur lesquels on doit agir. Jamais on ne consacre un temps suffisant pour les analyses préalables du contexte dans lequel ou sur lequel on opère.(...) On investit des sommes considérables d'énergie, et aussi d'argent, à étudier, analyser, décomposer les aspects techniques et économiques des problèmes. Mais on oublie que ces problèmes n'existent qu'à travers les systèmes d'action qui les résolvent, et que ces systèmes ne se réduisent pas à des problèmes matériels, mais constituent des construits humains n'obéissant jamais mécaniquement aux injonctions ou décisions d'un sommet ou d'un régulateur central » (p. 409). Selon les termes utilisés par Ostrom (1990) « trouver les institutions adéquates est un processus difficile, de longue haleine et susceptible d'engendrer des conflits» et « un processus qui exige des informations fiables sur les variables de temps et d'espace ainsi qu'un vaste répertoire sur les règles culturellement acceptables » (p.14).

De plus, même si une information de qualité a été recueillie, la coordination et la mise en place de la coopération par interventions directes de l'Etat devient très ardue en raison de la difficulté à contrôler leurs propres agents. Un plan, même s'il a été conçu avec cohérence et pleinement soutenu au plus haut niveau par des organismes de l'Etat, peut ne pas être fidèlement exécuté aux niveaux inférieurs. Pour toutes ces raisons il est souvent affirmé qu'il est quasiment impossible d'avoir des plans politiques (ou des institutions) conçus et imposés par des autorités extérieures à faible coût. C'est la raison pour laquelle les autorités centrales choisissent de plus en plus d'intervenir indirectement plutôt que directement, en fournissant des conditions aidant à la coopération décentralisée (Raub et Weesie, 1992).

Parmi toutes les difficultés impliquées par la planification politique pour le changement culmine la résistance des acteurs récepteurs. Ce qui est généralement appelé résistance au changement dans les études qui traitent des organisations peut n'être rien de plus que l'évaluation raisonnable et légitime des risques d'un changement conçu par d'autres qui prétendent, par-dessus tout, rationaliser leurs comportements et les rendre prévisibles, en éliminant les sources d'incertitude. Même s'il n'existe pas d'opposition catégorique au changement, « l'action inconsciente de subordonnés même bien intentionnés, cherchant seulement à maintenir leur autonomie est suffisante pour fausser complètement l'esprit d'une réforme » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 334).

2.2.4. La diffusion du changement

Le changement social implique la diffusion de nouvelles pratiques (ou croyances, valeurs, règles, etc.). Le processus de changement social à travers la diffusion d'une innovation²⁰ a été largement étudié. Pour qu'une innovation soit diffusée parmi les membres du système social, un message est généralement transmis par les acteurs qui espèrent en influencer d'autres pour l'adoption de la nouveauté. Etant donné que les récepteurs acceptent et adoptent le produit, la pratique ou l'idée et qu'ils les transmettent eux-mêmes, on peut dire que le processus de diffusion suit son cours. Au fur et à mesure que l'adoption augmente, la pression sur ceux qui résistent grandit et une tendance à la conformité peut apparaître (en s'institutionnalisant, les coûts engendrés par la marginalité sont plus grands). Le niveau et la rapidité de l'adoption sont généralement mis en relation avec les caractéristiques de l'innovation, du système social – normatif et structurel, attributs des individus dans le système social –, existence de leaders, niveau socio-économique des acteurs²¹.

Différents types de réseaux personnels influencent différemment le processus de diffusion d'une innovation (Valente, 1995). Par exemple, la densité du réseau personnel est associée à une adoption plus tardive tandis que le rayonnement est associé à une adoption plus rapide (Degenne et Forsé, 1994)²². Le niveau d'exposition de l'individu à l'innovation à travers son réseau personnel est également à prendre en considération. Par exemple, si l'individu dans son réseau de relations est entouré de nombreux autres qui l'ont déjà adopté, il va probablement l'adopter plus tôt que ceux entourés par un petit nombre de personnes l'ayant adopté. Et cela parce que les risques et l'incertitude de l'innovation sont franchement réduits lorsque d'autres autour de nous sont décidés à l'adopter. L'exposition à l'innovation peut résulter en adoption ou non selon le niveau de seuil de l'individu (Granovetter, 1978). Le seuil d'une personne est défini comme « (...) la proportion du groupe qu'elle aura besoin de

²⁰ « Une innovation est une idée, pratique ou objet perçus comme une nouveauté par un individu, ou autre unité d'adoption. Il importe peu, si l'on considère le comportement humain, si une idée est objectivement nouvelle ou non telle que mesurée par le laps de temps écoulé depuis sa première utilisation ou découverte. » (Rogers 1995, p. 11). La caractérisation de l'innovation, telle qu'elle est perçue par des individus, peut aider à expliquer les niveaux d'adoption. Selon Rogers, les caractéristiques les plus importantes sont a) avantage relatif, 2) compatibilité, 3) complexité, 4) testabilité et 5) observabilité. Zaltman, Duncan et Holbeck (1973) ont considéré que nombre d'autres attributs sont critiques dans le comportement d'adoption.

²¹ Rogers s'attache surtout aux questions relatives aux caractéristiques de l'innovation et aux attributs des individus et ne se réfère que superficiellement aux caractéristiques du système (voir par exemple Rogers 1995, Rogers et Shoemaker, 1971).

²² Le réseau personnel peut être dense, c'est-à-dire très interlié, les *alter* qui communiquent avec l'*ego* communiquent également entre eux, ou *radial*, lorsqu'un individu en nomme d'autres qui ne se parlent pas ou ne se connaissent pas nécessairement (Degenne et Forsé, 1994).

voir se joindre avant d'en faire autant » (p. 1422), c'est à dire « le point où les bénéfices perçus par un individu (...) dépassent les coûts perçus » (p. 1422). Attribuer à une personne un seuil de $x\%$ signifie qu'elle n'agira que lorsque les $x\%$ auront agi. Le seuil d'adoption d'un individu est fonction de facteurs personnels et sociaux qui s'associent pour déterminer le nombre ou la proportion de ceux qui doivent prendre une décision avant qu'un acteur déterminé ne le fasse (Granovetter, 1978). La visibilité de l'adoption est une donnée fondamentale pour le fonctionnement du modèle seuil. Dans des situations d'action collective, comme des révoltes, les sorties d'une salle de conférence ou la mode, le comportement des autres est observable, mais, dans des situations de diffusion d'innovations, les individus peuvent ne pas arriver à évaluer avec précision le comportement du groupe plus vaste. Cela rend difficile la mise en pratique du niveau de seuil comme facteur d'influence de la décision d'innover.

L'étude la plus connue (et sûrement la plus utilisée) concernant la diffusion d'innovations par le biais de l'analyse de réseaux est certainement celle de Coleman *et al.* (1966), à propos de la diffusion de la tétracycline dans la communauté médicale. Ils ont trouvé que l'adoption de cette drogue était associée à plusieurs mesures d'interconnectivité du réseau (définie en tant que degré auquel les acteurs dans un système social sont liées par des réseaux interpersonnels). Les mesures d'interconnectivité considérées ont été : 1) l'affiliation à l'hôpital en tant que membre du personnel régulier ; 2) la fréquence de participation aux réunions du personnel de l'hôpital ; 3) l'occupation du bureau partagé avec deux médecins ou plus ; 4) la nomination sociométrique en tant que source d'information et de conseil pour d'autres médecins ; 5) la nomination sociométrique par d'autres médecins en tant que partenaire de discussion sur certains sujets ; 6) la nomination sociométrique en tant que meilleur ami ; 7) la réciprocité des liens sociométriques du réseau rapportés par d'autres médecins qui choisissent un interlocuteur comme partenaire de discussion. En fait le degré d'interconnectivité des médecins a été plus propice à l'innovation que n'importe quelle autre variable recherchée par Coleman et d'autres, comme les traits personnels des médecins, l'exposition aux canaux de communication, le revenu moyen des patients. Les variables interpersonnelles ont été plus importantes que les variables propres aux individus. Parmi les diverses mesures de connectivité du réseau, la variable de l'amitié a été le meilleur facteur de prédiction de l'innovation.

D'autres chercheurs ont souhaité montrer les caractéristiques des réseaux entiers qui se sont avérés en liaison avec l'adoption de l'innovation et sa diffusion. Certaines d'entre elles sont la densité du réseau – de plus grandes densités associées à une diffusion plus rapide –, la centralité du réseau – les réseaux centralisés ont une diffusion plus rapide, dès lors qu'une

innovation est adoptée par un membre central ou des membres, elle se diffuse plus rapidement dans le système - et l'existence de liens faibles. La caractérisation de l'ensemble des réseaux ne peut toutefois expliquer en soi le phénomène de la diffusion – on doit comprendre pourquoi ces réseaux ont une telle forme, ce qui est sous-jacent au comportement des acteurs (que nous savons stratégique) et à leur comportement d'échange. Comme nous ne pouvons l'évaluer sans une connaissance approfondie de leur contexte social, culturel, économique, professionnel et historique.

2.2.5. Le rôle de l'influence sociale en matière de conformité ou d'innovation

Une grande part des recherches sur l'influence sociale a suivi l'idée sous-jacente à la théorie de comparaison sociale (Festinger, 1954) que le contact social et la communication ont une incidence sur la détermination du comportement²³. L'influence sociale « est simplement un exemple de causalité, notamment la modification des réponses d'une personne par les actions d'autres » (Cartwright, 1965, p.3). Nous pouvons également ajouter que l'« influence peut encourager des acteurs à faire des choses qu'ils n'auraient normalement pas faites ou les empêcher de faire des choses qu'ils auraient faites » (Marsden, 1981, p. 1212). L'accent est mis sur le futur afin que l'influence sociale soit distinguée d'une simple interaction sociale. Cela a été illustré dans des études classiques telles que celle de Katz et Lazarsfeld (1955) qui ont montré que les contacts sociaux d'une personne influençaient son comportement de vote. Coleman *et al.* (1966) ont déterminé que les médecins qui allaient le plus probablement adopter la tétracycline étaient ceux dont l'entourage social et professionnel

²³ La question de l'influence impliquant ou non un contact personnel a fait l'objet d'une controverse dans les études de réseaux sociaux au sujet du rôle de la cohésion (proximité) vs. le rôle de l'équivalence de position (similarité) dans l'instrumentalité de l'influence. Selon Mizrushi (1993) jusqu'au milieu des années 70, la similarité de comportement était vue presque exclusivement comme une fonction de cohésion sociale. Dans les années 70, la similarité a commencé à être vue comme une fonction d'équivalence structurelle. Plus récemment, elle a été vue comme une fonction d'équivalence positionnelle ou de rôle. Everett et Borgatti (1992), ont montré que la mesure d'équivalence structurelle n'était ni conceptuellement ni empiriquement différente de la mesure de cohésion, en raison du fait que les acteurs structurellement équivalents formaient des sous-ensembles appelés 2-cliques. Donc si nous voulons démontrer que les mécanismes qui affectent la similarité de comportement, sont basés sur la position ou la proximité, nous devons garder présent à l'esprit que l'équivalence structurelle est une mesure de cohésion et pas de position. Plutôt que d'entrer dans des batailles méthodologiques pour savoir quel est le meilleur moyen de mesurer l'influence sociale visant des comportements similaires nous devrions garder la substance de la question présente à l'esprit. Nous devons nous demander si le phénomène analysé dépend d'une transmission interpersonnelle ou d'un mécanisme de transmission qui n'est pas interpersonnel. Ce mécanisme de transmission non relationnel peut avoir un effet négligeable sur l'homogénéité du comportement en comparaison à la puissance de la transmission de personne à personne. « Si des sous-ensembles cohésifs d'acteurs témoignent d'une plus grande homogénéité que les ensembles d'acteurs isomorphiques nous devrions être capables de conclure que l'approche relationnelle nous permet de mieux prévoir que l'approche positionnelle. Si tant la similarité structurelle que la cohésion sont des déterminants importants de la diffusion alors l'équivalence structurelle pourrait bien s'avérer le facteur de prédiction le plus puissant. » (Everett et Borgatti, 1992, p. 29-30).

l'avait déjà adoptée. La plupart des recherches sur l'adoption d'innovations montrent qu'avant d'adopter une innovation, ou de s'engager dans un comportement risqué, les personnes s'adressent à d'autres, en général leurs pairs, pour être rassurées et convaincues que ce comportement est le bon (Rogers, 1995). Donc, quand les individus ne sont pas sûrs de l'attitude à adopter ou lorsqu'ils n'ont pas de modèle objectif de référence, ils se comparent avec les autres. La probabilité qu'un individu se compare à un autre et soit d'accord avec lui dépend essentiellement de deux facteurs : proximité et similarité sociale (valeurs similaires, niveaux d'éducation, statut social, âge, appartenance à un groupe, etc.) (Festinger *et al.*, 1950). Les relations avec d'autres proches ou similaires requièrent moins d'efforts et apportent plus de satisfaction²⁴. Ces relations sont renforcées par la fréquence de l'interaction, par la multitude de ses voies et par son intensité (émotionnelle) et continuera probablement dans le temps, renforçant le choix initial de comparaison sociale. Le fait que l'influence sociale soit le plus probablement exercée parmi des proches, qui peuvent avoir des relations d'amitié, ne peut éluder le fait que toute relation d'influence aura un caractère asymétrique, même lorsque les positions haut vs. bas ne sont pas formellement différenciées : on trouve celui qui influence et celui qui est influencé, à l'égard de tout comportement ou attitude. Même dans des cas d'influence réciproque, le degré d'influence dans les deux directions est rarement égal (Merton, 1949).

L'influence est une ressource distribuée de manière variée qui est stratégiquement échangée entre des individus d'un collectif donné. Cela signifie que l'influence n'est pas simplement une ressource possédée par ceux du haut, les puissants, ou la majorité du statu quo, elle peut également être la ressource d'une minorité. Cependant cette minorité doit gagner du prestige et de la crédibilité, un statut, une compétence reconnue, afin de les utiliser ensuite pour imposer une façon de voir ou de faire les choses. Les opinions ou les actions innovatrices ont d'autant plus de chances d'être acceptées par la majorité que celui qui les préconise jouit déjà d'un certain prestige.

L'effet de la proximité et de la cohésion et sa relation avec l'influence interpersonnelle menant à la similarité du comportement a été rapporté dans l'étude classique de Festinger *et al.* (1950) de deux complexes de logement. Ils ont trouvé, entre autres, qu'un groupe cohésif exercera une plus grande influence sur les attitudes et les comportements de ses membres. Les

²⁴ D'après Homans (1950), "plus les personnes interagissent, plus elles s'apprécient", et vice-versa, "plus les personnes s'apprécient, plus elles interagissent". De plus, "plus les personnes interagissent, plus leurs sentiments et actions deviennent similaires". En d'autres termes, elles construisent des "normes", des croyances communes et des manières d'agir. Le groupe acquiert une culture commune". Mais l'"interaction comportera des satisfactions mutuelles seulement lorsque les personnes seront égales ; au cas où elles ne le seraient pas, celle de rang ou pouvoir inférieur trouvera la situation déplaisante et évitera de futures interactions" (cité par Collins 1988, pp. 340-341).

groupes sont initialement formés sur la base de la proximité et de la similarité des individus. A mesure que l'amitié se développe, la communication devient plus fréquente et a un contenu plus large et varié. Le renforcement mutuel d'opinions mène à des opinions/attitudes homogènes à l'intérieur du groupe et à des réponses similaires à des situations sociales. Une norme de groupe prend forme, se maintient et se renforce selon le même processus qui mène à sa croissance. Le groupe exerce alors une pression sur les membres présents et les nouveaux membres afin qu'ils se conforment²⁵. Toutefois, pour que la norme du groupe soit une source d'influence, il est souvent nécessaire que le groupe exerce une certaine pression pour garantir le respect des directives. Ces pressions peuvent être évidentes ou même formelles – lois, règles, étiquette, etc. – et s'accompagnent en général de punitions ouvertes pour déviance, voire un rejet du groupe, ou peuvent être subtiles et difficiles à situer, se basant sur le poids de l'opinion des autres et la perception que n'importe qui d'autre en ferait autant. Pour que ces pressions aient un impact, il faut que l'individu se sente attiré par le groupe²⁶ faute de quoi il ne se pliera pas aux pressions étant donné qu'il n'a pas beaucoup à perdre. Il est également nécessaire qu'une communication suffisante existe entre les membres et le groupe. Le déviant pourra en effet ne pas avoir conscience du fait qu'il est différent de la plupart des autres dans le groupe. Il est facile de résister aux normes du groupe lorsque la valence du groupe est faible et lorsque ce dernier a peu de moyens de contrôle (le groupe ne fait pas office de médiateur pour les objectifs importants de l'individu).

Les deux complexes de logement étudiés par Festinger *et al.* (1950) présentent deux modèles différents de conformité aux normes du groupe. Contrairement à Westgate où les normes du groupe fonctionnaient bien, les normes du groupe de Westgate West n'étaient pas observées et le comportement des individus était davantage une question de réaction individuelle et d'influence d'autres individus (n'appartenant pas au groupe) qu'une question de réaction des pressions du groupe. Ces personnes étaient déviantes dans la seule mesure où elles réagissaient différemment de la plupart des résidents et non pas dans le sens d'avoir réussi à résister aux pressions du groupe pour se conformer. En l'absence de la formation d'un groupe fort et de fortes normes de groupe, être différent des personnes du groupe n'a pas abouti à un isolement, mais à Westgate, où des normes de groupe existaient, le déviant a été

²⁵ Erickson (1988) a également trouvé que plus la densité d'un groupe était grande, plus les membres étaient susceptibles de s'utiliser comme éléments de comparaison adéquats aux autres. Ils procèdent ainsi car ils sont disponibles, ils se sentent mutuellement attirés (la densité a tendance à augmenter la force des liens dyadiques et l'attraction générale du groupe lui-même) et ils ont des occasions de comparer des attitudes saillantes (la densité en clique tend à accroître le volume de communication). En outre, les multiples voies redondantes de communication dans une clique dense augmente la précision avec laquelle les attitudes des autres sont perçues et augmente donc la concordance de l'attitude d'une personne avec celle des autres.

²⁶ Selon les termes de Festinger *et al.*, le groupe devrait avoir une valence élevée pour l'individu, ce que veut dire que l'individu a des relations satisfaisantes et des liens amicaux avec les membres du groupe.

sociométriquement isolé. Le niveau d'engagement dans des cliques peut aider à comprendre la cohésion des complexes de logement. Les résidences avec de grandes cliques étaient cohésives et avaient peu de déviants, tandis que celles avec de petites cliques n'étaient pas cohésives et avaient de nombreux déviants ce qui entraînait la scission totale du groupe.

Pour Festinger et ses collègues le processus d'influence sociale servait à réduire les divergences entre les individus, et à imposer une vision uniforme de la réalité, c'était plutôt une influence sociale dirigée vers la conformité. Mais l'influence sociale peut s'exercer aussi pour modifier le milieu, pour innover, pour substituer la majorité qui domine le statut quo par le biais d'une minorité active et intéressée (Doms et Moscovici, 1992). Ces auteurs se sont donné la tâche de « concevoir le processus d'innovation en tant que processus d'influence sociale, ayant généralement pour source une minorité ou un individu qui s'efforce, soit d'introduire ou de créer des idées nouvelles, de nouveaux modes de pensée ou de comportement, soit de modifier des idées reçues, des attitudes traditionnelles, d'anciens modes de pensée ou de comportement » (p. 55). Leur concept de minorité, n'est pas défini de façon quantitative, mais d'après un critère relatif, c'est-à-dire par rapport à un autre groupe ou à une réalité plus marquante. Cette minorité n'a ni la force numérique, ni le pouvoir, ni les compétences nécessaires pour s'imposer à la majorité, mais si elle a une position bien définie, un point de vue cohérent et des normes propres, elle peut devenir une force active d'influence. D'après Doms et Moscovici, l'influence sociale est plus qu'un simple échange d'informations, il y a des processus de négociation sous-entendus, et des efforts de persuasion de l'autre pour modifier son jugement et arriver à un consensus. Dans cet effort de persuasion c'est le style cognitif qui marque la différence (plus que l'autorité, la compétence, le fait d'être en minorité ou majorité). En effet, le résultat de diverses expériences décrites par les auteurs prouve que « (...) les minorités peuvent être des sources effectives d'influence, à condition que leur style soit perçu comme le reflet de leur consistance, de leur assurance et de leur engagement vis-à-vis de leur point de vue » (p. 69).

Ils se posent aussi la question : « Qu'est-ce qui facilite ou freine l'influence d'une minorité? » (p. 71). Contrairement à Festinger *et al.*, Doms et Moscovici se sont aperçus qu'en présence de fortes pressions vers l'uniformité initiées par une minorité, le groupe peut se rapprocher de la minorité si celle-ci est fortement consistante (dans ce cas le groupe ne peut pas rejeter la minorité comme il le ferait si elle n'était pas aussi consistante). En outre le caractère persuasif d'un style particulier peut dépendre aussi du contenu de l'attitude. Ces auteurs suggèrent qu'un style comportemental consistant sera persuasif dans la mesure où il correspond à l'évolution des normes, c'est-à-dire, aux tendances en vogue.

Ils mentionnent aussi la situation où une source d'influence minoritaire peut autant

qu'une source d'influence majoritaire avoir des effets publics très prononcés quand les cibles sont isolées et ne reçoivent aucun (ou un très faible) soutien social du groupe de référence en faveur de leur point de vue initial (mais si les cibles ont un soutien social la minorité est moins influente). La consistance de la source minoritaire n'est pas le seul facteur déterminant, le soutien social des cibles est aussi important.

La thèse fondamentale de Doms et Moscovici c'est que « (...) les individus ou les sous-groupes minoritaires peuvent exercer une influence sur la majorité à condition de disposer d'une solution cohérente et de s'efforcer activement de se rendre visibles et de se faire reconnaître par un comportement consistant. » (p. 86) et qu'ils « (...) peuvent amener cette majorité à changer son point de vue, afin d'établir un nouveau consensus » (p. 87). Les résultats ont montré que « (...) la compétence par exemple, peut accroître l'influence d'une minorité, mais qu'elle n'est pas obligatoire » (p. 88). Ce qui fait changer le point de vue de la majorité est bien le « (...) style affiché par la minorité (...) » (p. 88) (notamment la consistance), mais si ce style est un facteur nécessaire, il n'est pas toujours suffisant. Il faut tenir compte de la façon dont une majorité le perçoit et lui résiste. « Cette perception devient plus favorable et la résistance diminue lorsque la minorité apparaît comme étant plus importante et plus compétente. Ou encore si ses idées correspondent à l'esprit du temps, si le groupe a pour norme l'originalité et veut maintenir son unité à tout prix » (p. 88). « La société dispose les choses de manière à mieux résister à l'innovation qu'à la conformité(...) » (p. 89), mais quand la minorité a un soutien social pour innover, l'influence de la majorité chute.

En peu de mots, l'influence sociale aide à expliquer la similarité des comportements. Ces comportements seront des comportements de conformité comme Festinger l'a montré, à travers les effets de la cohésion et du développement des normes de groupe et de la capacité du groupe à contraindre, ou de comportements innovateurs comme Moscovici (1979) l'a montré lorsqu'il existe une minorité cohérente, compétente et active. La relation de l'influence sociale ne doit pas forcément passer par la hiérarchie de haut en bas, mais il ne s'agit pas non plus d'une relation symétrique. La capacité d'influence est une ressource stratégiquement utilisée par les acteurs afin que les autres se comportent de la manière souhaitée. Mais pour ce faire, il est nécessaire de disposer de davantage de ressources que la cible, même si tous deux sont du même rang. Cela nous renvoie à notre phénomène de réorganisation du marché où se trouve une minorité désireuse de faire des efforts pour changer la direction du comportement de la majorité, dans le sens d'adopter de nouvelles règles du jeu. Mais si cette minorité n'a pas suffisamment de ressources (sociales ou matérielles) ou une consistance insuffisante, elle ne pourra pas amener la majorité à changer de comportement.

2.2.6. *Leadership et innovation*

Les leaders innoveraient-ils ou se limitent-ils à correspondre aux attentes ? La perspective que plus les leaders se conforment plus ils sont acceptés a été dominante dans l'explication de leurs comportements, en soulignant leur rôle dans la réduction de l'incertitude (Melucci, 1996). Homans (1950) a affirmé que le leader était la personne qui observait de plus près les normes du groupe et par conséquent qu'il s'agissait de la personne la mieux intégrée dans le groupe, ayant le plus de contacts sociaux à l'intérieur du groupe, autant parce qu'il effectuait que parce qu'il recevait des communications. En bref, le leader étant l'individu qui interagit le plus avec les membres du groupe, celui dont les sentiments et les activités se rapprochent le plus de celles du groupe, il ne peut donc pas être un innovateur (voir Collins, 1988, p. 342). Une telle perspective peut rendre le rôle du leadership impossible en tant que préconisateur d'un changement dans un collectif - les traits qui font de lui un leader, les attentes du collectif à son égard ne lui permettent pas de jouer un rôle d'innovateur. Hollander (1964, 1978) a essayé de lier cette perspective du leader avec celle du leader innovateur au travers du concept de « crédit idiosyncrasique ». En se conformant les leaders gagnent une marge de crédit leur permettant des déviations occasionnelles des normes sans encourir de sanctions. Le problème est que cela ne fonctionnerait que dans le cadre d'un changement ou d'innovation dans un collectif déjà bien établi et pouvant être consolidé en organisation, et non pas dans le cas d'une action collective en phase émergente ou dans une situation instable.

L'action collective pour la réorganisation ou le changement des règles d'un système implique la proposition de modèles innovateurs de comportement et la capacité de détourner les ressources existantes vers de nouveaux objectifs. Pour cela, le leader devra être qualifié, compétent et capable de mobiliser les acteurs imprégnés de leurs vieux modes d'agir face à l'objectif du changement. Pour y parvenir, d'après Homans, s'il ne peut être un étranger sur le plan social, il doit en même temps être capable de rompre soit avec le groupe, soit avec les modes traditionnels de faire les choses. Les résultats des recherches de Moscovici (1979) sur l'influence des minorités peuvent aider à expliquer ce point. Selon Doms et Moscovici (1992), une minorité – qui peut être perçue comme tout groupe d'individus en dehors du statut quo – ne se comportant pas selon les attentes du groupe, mais apportant toutefois un modèle de comportement stable et cohérent, peut changer les normes de la majorité. En suivant la stratégie innovatrice avec des modes fermes et efficaces, elle gagne de la légitimité et le leadership lui sera attribué.

Les ouvrages qui traitent de la diffusion des innovations ont étudié abondamment le rôle du leadership dans l'adoption et la diffusion d'innovations. Ils différencient les leaders d'opinion des individus qui adoptent les changements au début du processus. Les leaders d'opinion²⁷ sont en général au premier rang : ils obtiennent plus d'informations plus rapidement et ils sont davantage ouverts aux informations venant de l'extérieur. Il apparaît clairement que les leaders d'opinion adoptent les innovations relativement tôt, et ceux qui sont en contact avec eux imitent leur comportement et les adopteront plus tard (Rogers, 1995)²⁸. On trouve chez Rogers d'autres traits caractéristiques des leaders d'opinion : ils sont plus cosmopolites, plus innovateurs et ont un statut plus élevé.

En ce qui concerne ceux qui adoptent les changements au début, il existe une certaine controverse dans les ouvrages qui les décrivent. Il est généralement affirmé que leur comportement dépend des caractéristiques de l'innovation et du système social dans lequel l'innovation doit être mise en place. Selon Rogers (1995), ceux qui adoptent l'innovation le plus tôt ne diffèrent pas en âge de ceux qui l'adoptent tard, mais ils ont plus d'années d'éducation formelle que les autres, ont des unités économiques (entreprises, terrains, bateaux, etc.) plutôt grandes que petites, sont davantage intégrés dans des réseaux interpersonnels dans leur système social, sont plus cosmopolites, ont plus de contacts avec des agents de changement, sont plus exposés aux médias, mieux informés sur l'innovation et se situent à un plus haut degré de leadership d'opinion. Bien que le comportement innovateur et le leadership d'opinion soient positivement liés, le degré de cette interrelation dépend d'une part des normes du système social et d'autre part du genre d'innovation en question. Dans un système social doté de normes favorables au changement, ou tout au moins de sous-groupes favorables au changement, les leaders d'opinion sont probablement les plus innovateurs. Mais si les normes du système ne favorisent pas l'adoption d'une innovation, ou si celle-ci est trop risquée ou incertaine, les leaders d'opinion peuvent retarder son adoption. La question de savoir qui est innovateur, les leaders d'opinion ou les acteurs marginaux, dépend de la perception du sous-groupe de l'innovation, du degré davantage qu'elle présente, ainsi que des normes du groupe accordant de la valeur à l'innovation ou au contraire à la tradition (Becker, 1970). Selon Menzel (1960) les acteurs marginaux sont ceux qui adoptent l'innovation plus tôt parce qu'ils sont libérés des normes du groupe. Ces marginaux peuvent être des étrangers, des individus nés en dehors de la communauté ; la différence est le trait principal de leur image locale. Un autre type qui potentiellement se trouve en bonne position pour promouvoir

²⁷ En général déterminés comme ceux qui reçoivent le plus grand nombre de nominations dans un questionnaire sociométrique.

²⁸ Le processus qui fonctionne en général ici est celui de la communication en deux étapes décrit par Katz et Lazarsfeld (1955) – l'information part des médias, parvient aux leaders d'opinion et de ces derniers au citoyen normal.

la diffusion de l'innovation est le «marginal-sécant». Jamous (1968) qui a inventé ce terme et Crozier et Friedberg (1977) qui l'ont adopté, l'ont défini comme un acteur qui appartient aux divers groupes, et est pour cette raison capable de contrôler, du moins partiellement, le domaine d'incertitude situé à la frontière de plusieurs groupes.

Merton ([1968]1970) dans son étude sur la communauté de Rovere a identifié deux types de leadership : local et cosmopolite. Le premier limite ses intérêts à des affaires liées à la petite communauté, il se penche sur des problèmes locaux et laisse de côté les situations nationales et internationales. C'est l'opposé ce qui se produit avec le cosmopolite. Il s'intéresse à Rovere car c'est là qu'il vit et qu'il exerce sa profession, mais il s'intéresse également au monde extérieur. «Si ce type local est paroissial, le cosmopolite est œcuménique». (Merton [1968] 1970, p.485). Ces leaders d'opinion peuvent se diviser en deux groupes différents, même s'ils sont proches : les pionniers et les innovateurs. Leur principale différence réside en ce que les pionniers sont davantage prêts à risquer, sont plus proches du niveau socioéconomique général et ils recherchent de nouvelles informations plus activement. Les innovateurs ont un statut socioéconomique plus élevé et légitiment l'innovation. En regroupant les catégories de Merton, nous obtiendrons certainement que les leaders cosmopolites ont le rôle de pionniers et que les leaders locaux sont les innovateurs qui inspirent confiance à leur entourage proche, d'autres acteurs locaux moins influents qu'eux mêmes et les aident à se décider.

Nous avons vu dans ce chapitre les complexités du changement des règles d'un système. Un tel changement est en général imposé par des forces extérieures au système, c'est-à-dire des règlements de l'Etat (ou ayant au moins leur origine en dehors du système, comme les innovations techniques) et mal vu étant donné qu'il engendre des incertitudes qui mènent à la perte de contrôle de certains acteurs et à l'arrivée d'acteurs différents, ce qui constitue une source potentielle de conflit entre eux. Tout acteur collectif aime contrôler les règles du jeu. Lorsque des pressions sont exercées pour que ces règles changent, leur contrôle est mis en jeu et un acteur collectif mieux préparé, c'est-à-dire plus apte à jouer avec de nouvelles règles, peut faire son entrée sur scène. De plus, pour qu'un tel changement s'opère, il doit être largement accepté et diffusé parmi les membres de la collectivité. Les membres du collectif, en vertu de leur nature d'acteurs stratégiques, seront prêts à adopter les changements s'ils voient les bénéfices de leur adoption. Cela nous mène à l'importance du leadership dans la mise en place des nouvelles règles du jeu.

Dans le chapitre suivant nous allons nous concentrer sur la coordination d'efforts, l'engagement des acteurs envers un tel changement, endossant les difficultés d'une action collective qui apportera des bénéfices collectifs sur le moyen-long terme mais pas de

bénéfices individuels sur le court terme, et en tant que telle susceptible d'échouer si des mécanismes de régulation et de contrôle n'émergent pas.

2. 3. Action coordonnée

Le problème sous-jacent à toute action coordonnée c'est que l'individu doit passer d'une action conçue individuellement à une action conçue collectivement. Ce passage d'un système conçu individuellement et désorganisé à un système conçu collectivement ou organisé est le résultat de l'intérêt manifesté par des agents qui veulent éliminer les effets émergents indésirables (Coleman, 1990 ; Elster, 1989b ; Boudon, 1981,1993). De tels intérêts ne garantissent pas que l'action organisée existera, ils créent juste une base pour son émergence, c'est à dire, les intérêts communs sont une condition nécessaire mais insuffisante. Etant donné que ce processus implique l'introduction de normes et de coercitions qui restreignent la marge d'autonomie des individus et peut ne pas compenser les avantages d'un système organisé (sur un système désorganisé), du point de vue de l'acteur individuel, sa mise en place et son maintien sont toujours minés par l'incertitude.

Afin que ce passage se réalise, le collectif doit mettre des mécanismes de coopération en place. Pour comprendre les mécanismes nécessaires et s'ils peuvent être mis en place ou non dans une situation déterminée, nous devons saisir le contexte structurel et normatif de l'action collective, les caractéristiques du groupe de personnes qui partagent l'intérêt, les caractéristiques de cet intérêt, les caractéristiques des possibilités de concrétisation de l'action à leur portée et la nature des relations sociales parmi les membres du groupe, en résumé, les acteurs et les règles du jeu qui les contraignent. C'est grâce à une bonne définition de tels mécanismes que nous pourrions comprendre les relations entre le micro et le macro, comment des individus agissant selon une rationalité stratégique s'engageront dans une action coordonnée qui peut ne correspondre à l'intérêt de chaque individu.

Nous allons maintenant procéder à une analyse de ces questions. Pour avoir une compréhension générale des résultats collectifs, nous devons expliquer l'existence du groupe en tant qu'acteur collectif. Pour cela, nous devons trouver quels ont été les mécanismes mis en pratique pour parvenir à l'action collective (ou s'ils n'ont pu être mis en pratique) dans un groupe spécifique et ce qui a conduit à un tel choix. D'après Ostrom (1995) nous savons empiriquement que certains collectifs sont capables de résoudre ce problème, et d'autres non, mais théoriquement nous n'avons pas d'explication cohérente sur le fait que certains réussissent et d'autres échouent. Nous allons débattre de cette question ci-dessous, en sachant clairement que, malgré les passagers clandestins, des biens collectifs sont fournis partout et que l'action volontaire est répandue. Mais nous sommes aussi conscients du fait que des biens collectifs ardemment désirés par un groupe ou même une population entière, peuvent ne

jamais être obtenus. Sur quelle base peut-on s'attendre à ce qu'un bien collectif soit offert?

2.3.1. Le problème de l'action coordonnée

Le problème de la coordination a été traité dans les ouvrages dans les thèmes relatifs au problème de l'action collective, au problème de l'ordre, ou au problème de la coopération (entre autres Coleman, 1990 ; Elster, 1989b ; Ostrom, 1995 ; Olson, 1971 ; Raub et Weesie, 1992). La racine du problème réside dans la juxtaposition de deux situations antagoniques, la nécessité d'une coopération collectivement rationnelle où domine l'opportunisme individuellement rationnel. Tel qu'il ressort du notoire «dilemme du prisonnier» il est loin d'être évident que les parties réussissent à gérer le problème d'aboutissement commun de leurs aspirations mutuelles. Atteindre ce résultat requiert la coopération des deux parties.

Mais nous savons, d'après Crozier et Friedberg, Reynaud, Olson, entre autres qu'un collectif d'individus, dans une situation identique et avec des objectifs identiques ne forment pas nécessairement un groupe capable d'action coordonnée. Un groupe capable d'action coordonnée n'est pas un phénomène naturel, quelque chose qui se développe en soi, un groupe est toujours une construction sociale qui existe et est maintenue à travers des mécanismes qui permettent l'intégration des stratégies et des orientations de différents individus et régulent leurs comportements et interactions. Ce type de groupe c'est ce que Reynaud (1997) appelle un acteur collectif et celui-ci se caractérise par une régulation commune, un projet commun et une discipline collective, qui « obligent » les intérêts individuels à se plier aux intérêts du collectif. Même si le résultat de la stratégie coordonnée va dans l'intérêt de tous (ou de la plupart des individus), l'effort de coordination, l'intégration des diverses stratégies dans une stratégie unie, et les coûts que cela engendre peuvent faire entrave à la coopération.

Deux de ces problèmes ont été bien identifiés, et ils sont appelés le comportement de passager clandestin, et le problème de l'agent et du principal.

1-Le problème de l'agent et du principal (Coleman, 1990, Elster, 1989b) – D'après Coleman la coordination de l'action collective se fait par le transfert des droits des acteurs envers une structure d'action qui devra assurer la mise en place de coordination. Mais en conséquence du transfert de droits les acteurs se trouveront placés dans deux positions asymétriques générant des conflits d'intérêt entre la structure de l'autorité et les subordonnés, puisque à partir du moment où il existe une structure d'autorité, les subordonnés –qui avant étaient des pairs - doivent agir pour maximiser les intérêts d'un autre acteur, le principal (par

ex.: la direction d'une association ou d'un syndicat et ses membres, les gestionnaires et les employés) Les problèmes qui se posent au niveau de l'agent et du principal sont en général résolus à des coûts élevés et avec une certaine inefficacité. Cela est dû au fait que la supervision est chère et imparfaitement efficace, puisqu'il y a toujours des limitations à la capacité de recueil d'information véridique.

2- Le problème du passager clandestin— Le processus consistant en la création d'un ensemble de règles qui coordonneront le comportement d'individus « égoïstes » équivaut au processus de création d'un bien collectif²⁹. Bien que chaque acteur ait un intérêt à l'existence d'une telle structure d'action capable de prendre des décisions et d'agir au nom des acteurs, il préfère ne pas abandonner ses droits à la collectivité et laisser d'autres le faire à sa place. Ce problème a été illustré par Olson dans son travail classique sur le problème de l'action collective³⁰. Il remarque que la tendance à «faire passager clandestin» ne pourra être contrariée que si une certaine incitation sélective est exercée (coercition positive ou négative). A défaut de cette dernière, on ne peut espérer la participation.³¹

Une fois que cette institution a été créée, et que les acteurs l'ont acceptée et se sont mis d'accord pour s'y soumettre, l'étape suivante consiste à garantir un engagement continu, car le risque de rupture des accords de la part de chacun des acteurs est assez élevé s'ils peuvent en tirer profit. Ces difficultés peuvent seulement être dépassées par un contrôle et des mécanismes de sanction, dont la création et la mise en œuvre effective, conduit au problème du passager clandestin de deuxième ordre.

2.3.2. La sanction en tant que mécanisme nécessaire pour la coordination

Les solutions aux problèmes de l'action collective sont toujours difficiles à mettre en œuvre, et, sauf dans des conditions exceptionnelles telles que des situations « de grande vertu et symboliques, particulièrement en cas d'émergence » (Schelling, 1978, p. 129), ont besoin

²⁹ « Le bien commun, collectif ou public est ici défini comme tout bien qui, consommé par une personne déterminée (...), ne peut pas, dans la pratique, être refusé aux autres personnes du groupe. En d'autres termes, ceux qui n'achètent pas ou ne payent pas un bien public ou collectif ne peuvent pas être exclus ou maintenus à l'écart du partage de la consommation du bien, à l'inverse de lorsqu'il s'agit de biens non collectifs. » (Olson, 1971, pp. 14-15).

³⁰ Avant lui, personne ne s'était vraiment attardé sur l'incapacité d'engendrer une action collective.

³¹ « Seule une incitation séparée et « sélective » pourra stimuler un individu rationnel dans un groupe latent à agir selon l'orientation d'un groupe. (...) L'incitation doit être sélective afin que ceux qui ne rejoignent pas l'organisation travaillant pour les intérêts du groupe (...) puissent être traités différemment de ceux qui le font » (Olson, 1971, p.51) « Les incitations économiques ne sont bien entendu pas les seules incitations, les personnes sont également motivées par le désir de gagner du prestige, du respect, de l'amitié et de servir d'autres objectifs sociaux et psychologiques » (p.61) Dans une note de bas de page, Olson ajoute encore d'autres types d'incitations telles que « (...) incitations érotiques, psychologiques, morales et ainsi de suite » (p.61).

de l'existence d'un mécanisme de sanction efficace (ou au moins crédible) pour être mises en place. Cela nous conduit à la question non résolue de l'émergence et de la mise en œuvre de tels mécanismes de sanction.

Il est largement admis que l'une des conditions de l'aboutissement d'une action coordonnée est l'aptitude à établir des contraintes reposant sur des sanctions. Les sanctions, ou seulement la menace de sanctions, font la différence entre l'observation d'une norme ou non³². Les sanctions peuvent ne se révéler que rarement nécessaires, mais si la capacité d'appliquer les sanctions efficacement en cas de nécessité n'existe pas, dire que la norme guide le comportement des individus^{33 34} n'a pas de sens (Durkheim, [1893] 1977 ; Coleman, 1990 ; Reynaud, 1997). Les individus prennent les normes en compte, ainsi que les potentielles récompenses ou punitions qui y sont associées, non pas comme des déterminants absolus de leurs actions mais comme des éléments qui touchent leurs décisions à propos des actions qu'ils auront intérêt à poursuivre (c'est-à-dire en rapport avec l'utilité de leurs actions). En bref, aucune norme ne sera suivie si elle n'a pas de pouvoir contraignant. L'action collective est impossible s'il n'existe pas de régulation ni de moyens communs pour la faire entrer en vigueur (Durkheim, [1893] 1977 ; Reynaud, 1997).

Afin que les sanctions ou les récompenses soient appliquées, un bon système de contrôle, fiable et crédible est nécessaire. Sans ce dernier, il n'est pas possible de déterminer la pénalité correcte à appliquer à l'infracteur, ni la juste récompense pour l'individu observateur, par conséquent on ne pourra pas s'attendre à ce qu'une influence soit exercée sur le comportement des individus dans une situation d'action collective (Hechter, 1984). Le même auteur soutient que tout système de contrôle doit être décrit par ses capacités de mesure, de sanction et d'allocation. Il entend par capacité de mesure la capacité de rassembler des informations sur le degré d'observation de l'individu ; par capacité de sanction,

³² Reynaud (1997) différencie par exemple les règles obligatoires et non obligatoires. Les règles non obligatoires mènent à la diffusion de sanctions qui ont spécialement l'effet de réduire le statut des individus dans le groupe. Celui qui se plie aux règles non strictement obligatoires gagne du prestige, de l'importance, de la centralité. Celui qui ne s'y plie pas perd du prestige, de l'importance, de la centralité. Hechter (1984) parle de sanctions positives et négatives, qui peuvent être de deux genres, sociales (comme le prestige, la honte, l'honneur, l'estime, la solidarité) ou matérielles (argent, pouvoir, position).

³³ «Ce qui définit la règle, ce qui prouve sa réalité, c'est bien, comme le dit E. Durkheim, la contrainte qu'elle exerce sur l'individu. Les sentiments collectifs peuvent s'exprimer dans la conscience même de l'individu, parce qu'il les a fait siens. Mais surtout, ils s'expriment à l'extérieur sous la forme de réaction de l'entourage immédiat ou lointain: blâme, réprobation, scandale dans le petit groupe directement témoin ou directement affecté (sanction "morale") ou punition affective » (Reynaud, 1997, p.35).

³⁴ Les normes ont une valeur limitée comme solution au problème de la coopération. Penser au comportement individuel (dans ce cas la coopération) en tant que résultat de la socialisation, un processus d'internalisation des normes est une explication incomplète. Tout d'abord, avant de l'utiliser comme explication du comportement, nous devrions expliquer l'émergence et la diffusion de telles normes. Ensuite, il nous faudrait rendre compte de l'existence de coopération dans des contextes où des normes établies de coopération font défaut (Coleman, 1990).

l'ensemble des ressources qui peuvent être utilisées comme des sanctions ; et par capacité d'allocation l'aptitude à distribuer ces sanctions afin de récompenser l'observation ou de punir la déviance. La mesure comme les sanctions ne sont pas suffisantes pour obtenir la conformité aux normes si les récompenses ou les sanctions ne sont pas données à chaque individu sur la base de sa performance. La difficulté de l'application des sanctions réside précisément dans leur caractère subjectif, leur efficacité dépend grandement des valeurs ou des préférences des individus et des caractéristiques des groupes dans lesquels ils sont insérés, comme leur homogénéité, les normes en pratique, etc. Plus les ressources de sanction d'un groupe sont grandes, plus ses chances de voir les règles observées augmentent.

Si l'action de contrôle et de sanction est un problème ardu, la mener entre égaux, sans structure d'autorité formelle, est significativement plus complexe et délicat (Bourricaud, 1961). La prévision théorique usuelle est qu'un ensemble d'acteurs ne s'engagera pas dans le contrôle mutuel dès lors que, d'après Elster (1989a), « les punitions sont presque toujours coûteuses pour ceux qui les mettent en place tant que les bénéfices des punitions sont distribués de manière diffuse aux membres. Il s'agit en fait d'un bien public. Pour le fournir, une incitation sélective de second ordre serait nécessaire, mais elle se heurterait à un problème de troisième ordre de passager clandestin » (pp.40-1). « Tout au moins, l'expression de la désapprobation nécessite de l'énergie et de l'attention qui pourraient être utilisées à d'autres fins » (Elster, 1989b, p.120). Il est généralement affirmé que « sans contrôle mutuel il n'y a pas d'engagement crédible ; sans engagements crédibles, il n'y a pas de raison pour proposer de nouvelles règles » (Ostrom, 1995, p. 45). Toutefois des acteurs dans des situations collectives ont créé des règles et contrôlé la conformité à ces règles (Ostrom, 1995).

Le travail de Lazega (2001) sur une organisation collégiale peut ici nous servir de support. Il analyse les stratégies impliquées dans la gestion du contrôle et de la sanction entre collègues. Puisque l'une des caractéristiques de ce genre d'organisation est la participation des pairs au contrôle mutuel, l'un des problèmes centraux est comment réagir devant des comportements opportunistes. Comme nous l'avons dit, en nous basant sur Reynaud (1997), Ostrom (1995), Hechter (1984) les règles ne sont pas automatiquement mises en pratique, elles ne sont pas suivies si elles ne vont pas dans l'intérêt des individus et il faut mettre en place un mécanisme ainsi qu'une (ou plusieurs) personne(s) pour l'actionner de tels mécanismes. Mais les sanctions ne sont pas indépendantes de la personne (de ses attributs et de ses relations sociales) qui les met en application. « Les pairs ne peuvent se donner des ordres directs parce que les déviants disposent de trop de moyens pour neutraliser l'autorité formelle. Mais les pairs hésitent aussi à assumer les coûts de l'exercice du contrôle ; ils cherchent à éviter les rapports de force directe et les conflits face à face (...) » (Lazega, 1999,

p. 655), car mettre en place des règles à travers des sanctions négatives peut être lourd de conséquences pour celui qui sanctionne. « Essayer de faire pression sur d'autres membres au nom de l'organisation peut être coûteux en termes relationnels : le déviant peut accumuler du ressentiment, et les associés peuvent blâmer le sanctionneur – en particulier s'il ou elle a des relations personnelles avec le déviant – lorsque les démarches informelles n'aboutissent pas » (Lazega, 1999, p. 655). Ce même auteur, en utilisant une approche structurelle, a montré qu'il existait au moins un mécanisme social informel pour la supervision et la sanction, qu'il a appelé le « régime de contrôle latéral ». Ce régime aide les pairs à trouver une solution informelle au problème de second ordre des passagers clandestins avant que les procédures de contrôle formel ne soient mises en pratique. Dans ce régime, le statut en particulier celui des membres appelés « protecteurs du bien commun » se révèle être central. Ces membres, en petit nombre, sont spécialisés de manière informelle dans le contrôle, et en tant que tels s'arrangent pour éviter les controverses inhérentes aux processus de contrôle. Ce mécanisme aide à « comprendre comment les pairs maintiennent des coûts de contrôle bas et se motivent pour continuer à se surveiller et à se sanctionner entre eux » (Lazega, 1999, p.657). Ce mécanisme leur donne l'assurance que poursuivre leur engagement envers l'observation des règles et le contrôle mutuel vaut la peine.

Ostrom (1995) a également constaté, à travers des recherches ethnographiques sur des situations de « ressources communes » que les acteurs étaient capables de déterminer, d'appliquer et de contrôler des règles pour la réussite d'une action collective, et comme chez Lazega, de réduire les coûts de tels mécanismes de contrôle.³⁵ Les cas d'Ostrom définis comme des réussites ont été ceux où les acteurs ont déterminé, appliqué et contrôlé leurs propres règles de contrôle de l'usage des ressources communes³⁶ et les ont efficacement mises en place en des situations où « des milliers d'opportunités sont apparues là où de larges bénéfices auraient pu être récoltés en enfreignant les règles, tandis que les sanctions attendues étaient comparativement faibles » (p. 59). Les acteurs ont joué un rôle majeur en contrôlant mutuellement leurs activités, car l'engagement et le contrôle étaient stratégiquement liés et le contrôle produisait des bénéfices particuliers (pour le contrôleur) ainsi que des bénéfices communs. L'individu qui découvre l'infracteur d'une règle gagne en statut et en prestige parce qu'il est un efficace protecteur des biens communs, et l'infracteur perd son statut et son

³⁵ La difficulté à laquelle nous nous heurtons dans le travail d'Ostrom – en termes de généralisation à d'autres contextes – est qu'aucune donnée relationnelle systématique n'est présentée pour montrer comment, ou au travers de quels mécanismes d'échange, ils ont été capables de mettre en place des systèmes de contrôle et de sanction.

³⁶ Ostrom analyse des collectivités spécifiques qu'elle appelle les *Common Pool Resources* (dorénavant cité comme CPR). Cette expression renvoie à un système de ressources, naturelles ou créées par l'homme, suffisamment grand pour rendre coûteux (mais pas impossible) l'exclusion de potentiels bénéficiaires de l'obtention de bénéfices de l'usage de ce système" (Ostrom, 1990, p. 30).

prestige³⁷.

Le corollaire de notre discussion sur les passagers clandestins de premier ou second ordre est qu'en réalité certains individus ont coordonné une action et se sont engagés à suivre les règles. Ils ne sont toutefois jamais parvenus à une telle auto-organisation sans que se dresse le spectre de sanctions contraignant à la participation, même si celles-ci étaient auto-administrées.

2.3.3. *Quasi-solutions au problème de l'action coordonnée*

La réponse au problème de l'action collective ou de la coopération mise en avant par la théorie sociologique implique deux types de solutions. L'une fait appel à une tierce partie et l'autre repose sur l'auto organisation basée sur le consensus interne. Reynaud (et beaucoup d'autres) concordent sur le fait que la réalisation des intérêts communs au groupe n'est possible qu'à travers un mécanisme de réciprocité, (« je ne vais pas m'y soustraire si je suis sûr que les autres ne feront de même »), qu'il s'agit donc d'une solidarité contingente, reposant sur le calcul de ce que feront les autres. Mais l'unique garantie que l'autre se comportera de la même façon se trouve dans les règles qui ont la capacité de punir ceux qui ont commis l'infraction. Les cas empiriques montrent que même dans des situations semblables à celles des jeux expérimentaux - où la réputation est importante et où les individus partagent la norme de respecter leurs engagements - la réputation et les normes partagées sont insuffisantes en elles-mêmes pour donner lieu à un comportement coopératif stable sur le long terme. C'est à dire que les acteurs stratégiques sont prêts à se plier à des règles s'ils perçoivent que l'objectif collectif est susceptible d'être atteint et s'ils perçoivent que les autres acteurs les observent aussi, mais la coercition demeure toutefois une condition essentielle pour aboutir à une soumission « quasi-volontaire »³⁸. L'imposition augmente la confiance des individus dans le fait qu'ils ne seront pas dupés.

³⁷ Afin que l'auto-gouvernance soit possible dans les CPR décrites par Ostrom (1990), certaines conditions externes sont néanmoins nécessaires : des mécanismes de résolution des conflits, signifiant un accès rapide à des enceintes de résolution de conflits à faibles coûts, ainsi qu'une coopération ou tout au moins une acceptation de la part des autorités gouvernementales, afin que les droits des copropriétaires pour organiser leurs propres institutions ne soient pas mis en cause par des autorités gouvernementales externes.

³⁸ Levi (1988) utilise le terme de conformité quasi-volontaire à l'égard du comportement de paiement des impôts. Il est volontaire car les individus choisissent de se conformer à la situation alors qu'ils ne sont pas directement contraints à le faire, et « quasi » car le déviant peut être exposé à la coercition s'il est attrapé.

2.3.3.1 Quasi-Solutions impliquant des institutions externes

Les solutions impliquant des institutions externes transfèrent la charge de l'organisation de l'action collective à un ou plusieurs acteurs ou à des institutions, qui prendront la responsabilité primaire d'assurer les changements nécessaires (dans les règles institutionnelles) pour coordonner les activités et atteindre les objectifs prétendus. Les deux institutions externes engagées dans cette tâche sont le marché et l'Etat. L'Etat en tant que solution a été préconisé par Thomas Hobbes ([1651], 1996). Il affirmait que la seule manière d'éviter un état de conflit naturel était que les gens abandonnent une part de leur liberté personnelle et la soumettent à l'Etat, la seule entité capable d'imposer la paix par le biais de mesures coercitives applicables à chacun et à tous. L'idée est qu'il ne peut exister de contrat sans garanties extérieures des parties contractantes. Deux citoyens même ne peuvent vivre ensemble pacifiquement s'ils n'ont pas la garantie qu'une infraction au contrat sera punie par une entité d'imposition externe. Mais l'émergence de l'Etat, sa création et son maintien est une question en soi problématique et non résolue.

Les solutions de marché recourent à l'utilisation de contrats formels entre les acteurs participants. Les institutions qui déterminent les règles et qui négocient un ensemble de contrats parmi les participants, ont intérêt à contrôler les actions des sujets pour s'assurer qu'ils se conformeront aux engagements du contrat. Comme il est dans l'intérêt des principaux de punir la non-conformité aux règles, puisqu'ils bénéficient des excédents qui résultent de l'action coordonnée, leurs menaces de punition sont crédibles.

Comme nous l'avons vu, la surveillance et le contrôle par une troisième partie créent le problème du principal et de l'agent. Au-delà de ce problème demeure le coût et surtout, l'impossibilité pratique d'avoir une institution externe capable de mettre en place efficacement des impositions, puisque les contrats sont nécessairement incomplets. Si les relations sont caractérisées par un haut degré d'incertitude, des contrats explicites couvrant toutes les circonstances possibles ne peuvent être établis, et même s'ils pouvaient l'être, il serait inefficace de négocier des accords explicites face à une multitude de contingences. En outre, même si un contrat explicite couvrait une contingence spécifique il s'avérerait coûteux de vérifier cette contingence et de l'établir par le biais d'une tierce partie comme les tribunaux (Raub e Weesie, 1992).

2.3.3.2. Quasi-Solutions impliquant l'auto-organisation

Plusieurs auteurs défendent la nécessité de l'instauration d'un sens de la communauté³⁹ pour résoudre le problème de l'action collective, puisque, comme on l'a vu, il ne peut pas être résolu efficacement avec les mécanismes déjà connus du marché (les droits de propriété) et de l'Etat (impôts, loi). Selon Ostrom (1990) il n'existe pas de théorie bien développée et recueillant un large consensus sur la question de savoir comment un ensemble de principaux confrontés à un problème d'action coordonnée peut résoudre 1) le problème de l'apport d'un nouvel ensemble d'institutions, 2) le problème de la crédibilité des engagements et 3) le problème du contrôle mutuel (p. 42). Mais en réponse à la question centrale «comment un groupe de principaux qui se trouvent dans une situation interdépendante peut s'organiser et se gouverner pour obtenir des bénéfices communs alors que tous sont tentés de se comporter en passagers clandestins, de s'esquiver ou d'agir de manière opportuniste ?» (p. 29), certains répondent que la solution réside dans la communauté. Nous présenterons les arguments de ces auteurs, qui sont toutefois loin de constituer une réponse au problème de l'action coordonnée, car à moins qu'ils n'expliquent quels mécanismes amènent l'action désorganisée à devenir une action organisée (ou communauté) et quels mécanismes sont capables de la maintenir dans le temps, cette réponse n'est autre qu'un déplacement du problème.

L'intensité, la fréquence et la *multiplicité* des relations, les coûts élevés d'entrée et de sortie et un cadre normatif commun sont les aspects couramment associés au concept de communauté. La communauté, pour Bowles et Gintis (1998), « est une institution sociale caractérisée par des coûts élevés d'entrée et de sortie et des interactions non anonymes entre les membres » (p. 209). Ces auteurs, ajoutent que les communautés structurent l'interaction sociale de façon à favoriser : a) l'interaction fréquente entre les agents; partiellement en tant que résultat, b) l'accès à faible coût à l'information sur les membres d'autres communautés; c) une tendance à soutenir les interactions avec les membres appartenant à sa propre communauté plutôt qu'à d'autres; d) une migration restreinte vers et en provenance d'autres communautés (p.209)⁴⁰. Toujours selon eux, les communautés « viennent à bout des problèmes de passagers clandestins, internalise les économies externes, punissent les actions 'antisociales' en encourageant des comportements adaptés à ces normes pro-sociales, tels que

³⁹ Cette question avait déjà été abordée par Ferdinand Tönnies dans *Communauté et Société* [*Gemeinschaft und Gesellschaft*] en 1887. Dans le prolongement de cette conceptualisation Weber ([1956] 1995) distingue la communalisation de la sociation.

⁴⁰ Ils notent qu'il s'agit de communautés modernes qui résolvent des problèmes modernes à ne pas confondre avec les communautés traditionnelles dont les normes sont mises en place par le biais des structures d'autorité traditionnelles.

la franchise, la réciprocité et la prédisposition à coopérer à des fins communes » (p. 207).

Taylor et Singleton (1993) ajoutent que l'avantage de la communauté⁴¹, en comparaison avec le marché et avec l'Etat, réside dans sa capacité à réduire les coûts inhérents à toute solution d'action collective, en permettant de la résoudre sur un plan endogène. Ce processus passe par la diminution de plusieurs types d'incertitudes⁴² dont dérivent les coûts de transaction : « 1) les coûts de recherche sont réduits car l'identification des possibilités de coopération est plus simple lorsque l'appartenance au groupe est ancienne et que les relations sont *multiplexes* (...); 2) les coûts de négociation sont plus faibles car les croyances et les préférences partagées réduisent la variation du champ des négociations, étant donné que la stabilité de l'appartenance au groupe rend plus facile la conclusion des accords et réduit le besoin de négociation et que les relations *multiplexes* apportent des possibilités de compromis qui compensent les différences des gains coopératifs entre les parties qui participent aux négociations ; et plus important encore, 3) les coûts de contrôle et de mise en place sont réduits dans une certaine mesure par les croyances et préférences partagées mais surtout par la stabilité de l'appartenance au groupe, l'expectative d'une interaction continue et le caractère direct et *multiplexe* des relations » (p. 200). L'existence d'informations sur les préférences et les comportements à l'intérieur de communautés, ou la possibilité d'en rassembler rapidement, « facilitent le contrôle et fournissent des moyens peu coûteux d'imposer des sanctions informelles endogènes, qui exerceront une influence en particulier sur les individus qui entendent continuer à interagir directement et de façon *multiplexe* avec le même groupe de personnes » (p. 200). Tout ce système ne sera pas opérationnel s'il y a une inégalité économique ou hétérogénéité culturelle (caractéristiques qui font que par ailleurs nous sortons du cadre de la communauté tout au moins telle que la définissent Bowles et Gintis, en vu d'une migration restreinte) car « identifier les schémas de coopération ou la répartition des gains de la coopération acceptable pour tous devient plus ardu, s'accorder sur l'un d'entre eux l'est encore plus et les mettre en place dans un environnement de méfiance plus coûteux » (p.200).

Taylor et Singleton (1993), afin de caractériser les types d'administration utilisés par les collectifs, les ont catalogués selon une échelle allant des communautés faibles aux

⁴¹ Une communauté est pour eux un collectif avec a) stabilité des relations, b) *multiplicité* des relations, c) relations directes, d) croyances et préférences partagées.

⁴² L'incertitude est un facteur de dissuasion de poids de l'action coordonnée. La réduction de l'incertitude est coûteuse et jamais pleinement acquise. Les sources d'incertitude peuvent être externes – comme dans la plupart des cas – mais aussi internes. Une cause majeure d'incertitude interne est le manque de connaissances. La capacité d'obtenir ces connaissances, de façon complète et précise dépendra du nombre d'acteurs impliqués, de la complexité de la situation et de la stabilité des acteurs influençant les comportements individuels et les réponses des systèmes de ressource. La diffusion de l'information parmi les acteurs variera également au cas par cas, en fonction du coût de l'acquisition de l'information et des règles utilisées pour la diffuser (Ostrom, 1995).



communautés fortes⁴³. Ils ont ensuite proposé des solutions aux problèmes d'organisation, qui sont choisis sur la base du critère des coûts de transaction. L'Etat, par exemple, la solution la plus coûteuse, s'impose toutefois lorsqu'il n'existe pas de communauté, par contre, s'il existe une communauté forte, le groupe est susceptible de résoudre le problème au niveau endogène avec une faible expression des rôles institutionnels spécialisés. Il ne nous reste qu'à regretter encore une fois que ce type de recherche ne fasse pas appel à la méthode structurale. Une analyse structurale qui se pencherait sur les mécanisme de solidarité, régulation et contrôle impliqués dans l'échange entre les acteurs de tels collectifs pourrait contribuer à une compréhension plus profonde et permettre la comparaison des différents niveaux de communauté (qui devraient également être mesurés relationnellement). Lazega, même s'il l'a fait seulement au niveau intra-organisationnel, a conduit une analyse systématique de données relationnelles, approfondie par la connaissance ethnographique du terrain, et est arrivé à détecter les mécanismes menant à l'action coordonnée, à savoir les mécanismes de solidarité limitée qui émergent des niches caractérisées par un échange relationnel de haute densité et *multiplex* et des mécanismes de contrôle et régulation mis en pratique par les membres de l'organisation qui ont le statut multidimensionnel le plus élevé. Dans cette étude il a détecté et expliqué ces mécanismes et il nous a aussi rendu compte de leur émergence.

2.3.4. Exemples d'efforts de coordination d'action à travers des mécanismes internes

Nous voudrions à présent illustrer certains exemples d'études analysant les efforts de coordination d'action qui sont poursuivis de façon endogène. Nous avons choisi deux exemples, selon le critère de la profondeur de l'analyse et de la richesse du travail ethnographique, qui peuvent nous éclairer sur la réorganisation du marché en étude ici. Les acteurs impliqués peuvent être appelés entrepreneurs interdépendants :ils peuvent avoir à gagner en coordonnant leurs efforts, mais ils sont pleinement conscients, et surtout préoccupés des coûts engendrés par l'organisation collective de leurs stratégies individuelles.

⁴³ Un autre aspect sujet à des variations est la taille du collectif. Une communauté forte de taille large aura par exemple des caractéristiques en commun et aura plus tendance à opter pour des méthodes de gouvernance similaires à ceux d'une communauté faible ou moyenne de taille plus petite.

2.3.4.1. L'action coordonnée dans les « common pool resources »

Ostrom (1995) présente des exemples empiriques de collectifs aux ressources communes gérées par le biais de stratégies coopératives établies par les participants, plutôt que par des institutions externes.

Ostrom se concentre sur les facteurs qui touchent à la coordination, et, en étudiant divers cas, elle procède à leur différenciation, étant donné que certains « (...) ont pu sortir des pièges inhérents aux dilemmes communs, tandis que d'autres continuent à regret à détruire leurs propres ressources » (p. 21). Les différences entre eux ont trait à des aspects internes d'une part et externes d'autre part. Les aspects internes importants sont, selon l'auteur, « (...)l'incapacité des participants à communiquer entre eux et à développer des relations de confiance et l'inexistence de la notion qu'ils doivent partager un avenir commun. En même temps il peut arriver que des individus puissants, désireux de tirer profit de la situation, bloquent les efforts fournis par les moins puissants pour changer les règles du jeu. » Selon elle, « (...) de tels groupes peuvent avoir besoin d'une certaine forme d'assistance externe pour rompre avec la logique perverse de leur situation » (p. 21). Les aspects externes peuvent être de sérieuses entraves à la capacité d'auto-coordination au sein des CPR. Certains collectifs « (...) n'ont pas d'autonomie pour changer leurs propres structures institutionnelles et ils ne peuvent recourir à des autorités externes pour procéder à des changements constructifs, celles-ci étant indifférentes à la perversité des dilemmes communs ou pouvant souhaiter en tirer profit. Il existe également la possibilité que des changements externes puissent mettre fin à la cohésion du groupe, ne lui laissant pas assez de temps pour ajuster ses structures internes et éviter les résultats sous-optimaux. Certains groupes souffrent des systèmes d'incitation pervers qui sont eux-mêmes le résultat de politiques suivies par les autorités centrales » (p. 21).

Tous les épisodes de CPR réussies analysés par Ostrom montrent un environnement extérieur similaire, caractérisé par l'incertitude et la complexité. En ce qui concerne les caractéristiques internes, il semble que les plus importantes aient été la petite taille, l'homogénéité des individus en termes de possession d'atouts, la compétence, la connaissance, l'appartenance ethnique, la race⁴⁴, la stabilité de la population, composée d'individus qui ont partagé un passé et espèrent partager un avenir (ils veulent que leurs enfants et petits-enfants héritent de leurs biens ce qui encourage le comportement d'investissement), et ce, en relation à l'importance qu'ils accordent au maintien de leur réputation de membres fiables de la communauté. Une telle perspective à long terme renforce

⁴⁴ L'hétérogénéité quant à ces variables pourrait bien être une grande force de division, selon Ostrom.

l'acceptation des normes définissant le comportement approprié, tel que respecter ses promesses, faire des transactions honnêtes et inspirer de confiance.

Dans les collectifs auto-administrés avec succès, les individus communiquent et interagissent souvent en un endroit physique déterminé. Un tel contexte leur a permis de savoir en qui ils pouvaient avoir confiance, quels étaient les effets de leurs actions les uns sur les autres et au sein des CPR et comment s'organiser pour avoir des bénéfices et éviter de causer des préjudices. Lorsque les individus ont vécu dans de telles situations pendant une assez longue période de temps et ont mis au point des normes partagées et des modèles de réciprocité, ils possèdent un capital social avec lequel ils peuvent construire des accords institutionnels pour résoudre les CPR. Le processus qui a permis la création de nouvelles institutions a été graduel- l'investissement dans les changements institutionnels a été fait au travers de nombreuses démarches initiales qui avaient de faibles coûts initiaux. Il a rarement été nécessaire que les participants agissent simultanément sans savoir ce que les autres étaient en train de faire. Le processus était en effet séquentiel et des réussites ont été obtenues assez tôt, des bénéfices intermédiaires sur les investissements initiaux ont été réalisés avant que les personnes aient eu besoin de faire des investissements plus conséquents. Les acteurs intervenants pouvaient tirer des leçons des expériences opérées sur des sites similaires et de la communication sur les résultats. Sur chaque site, une association volontaire a été formée pour assurer un forum de discussion en face-à-face et l'obtention d'informations techniques sur la situation. Le système légal a également aidé en ce qui concerne tous les aspects impliqués par le changement institutionnel. En effet « la plupart des dispositifs institutionnels utilisés dans les expériences réussies ont été de riches mélanges d'instrumentalités publiques et privées »(p. 182).

De telles observations la conduisent à formuler certains principes qui caractérisent les « institutions CPR solides » (p.90). Ce sont :

- des frontières clairement définies
- une adéquation entre les règles d'appropriation et d'approvisionnement et les conditions locales
- des accords sur les choix collectifs – la plupart des individus concernés par les règles d'exploitation peuvent participer à leur modification.
- un contrôle – les contrôleurs qui examinent activement les conditions des CPR et le comportement des acteurs du CPR sont responsables envers ceux-ci ou sont les propres acteurs du CPR.
- des sanctions graduées – les acteurs qui violent les règles d'exploitation sont

susceptibles de subir des sanctions graduées (dépendant de la gravité et du contexte de l'infraction) par d'autres acteurs du CPR, par des agents responsables envers les acteurs du CPR ou encore par les deux.

- des mécanismes de résolution pour les conflits– les acteurs du CPR et leurs responsables ont un accès rapide à des enceintes locales à faible coût pour résoudre les conflits entre eux ou entre eux et agents responsables.
- une reconnaissance minimale des droits d'organisation – les droits des acteurs à organiser leurs propres institutions ne sont pas mis en cause par les autorités gouvernementales extérieures.

L'analyse de la capacité d'auto-administration des CPR resterait incomplète si seules les réussites étaient présentées. Ostrom a pour cette raison procédé à l'analyse des collectifs incapables de s'auto-administrer, car il y a beaucoup à apprendre des expériences réussies mais aussi de celles qui n'ont pas mené à un résultat collectif optimal. Comme précédemment, elle a relevé les caractéristiques des CPR qui ont échoué et ont eu apparemment une relation avec le résultat sous-optimal : grand nombre d'acteurs, vision à court terme des individus, peu de confiance mutuelle, faible communication. Sur ces sites elle a observé que tout le monde agissait indépendamment, incapable de communiquer pour souscrire à des accords contraignants et prévoir un contrôle et un mécanisme de renforcement.

A titre d'exemple, elle décrit deux pêcheries turques caractérisées par un grand nombre de pêcheurs, des opportunités de gains économiques rapides, des divisions internes en plusieurs sous-groupes distincts avec des conflits d'intérêt. Ces pêcheries manquent de mécanismes institutionnels supérieurs et pâtissent d'un dispositif institutionnel caractérisé par une « négligence bienveillante », qui exigeait l'obtention de licences sans imposer une limite au nombre de licences émises. Les causes de l'incapacité d'organisation relevées ont été les suivantes : un grand nombre d'acteurs avec des intérêts et des horizons temporels très hétérogènes ; une variété de technologies en usage empêchant l'existence de règles communes, les règles définies tendant par conséquent à avantager un sous-groupe par rapport à un autre ; l'absence de mécanismes institutionnels qui aident à la résolution de conflits et qui font respecter les règles. Un autre exemple concernait des projets d'irrigation d'agriculteurs du Sri Lanka (Kirindi Oya). Dans ce cas les problèmes internes ont aussi été dus au grand nombre d'acteurs impliqués qui étaient de diverses cultures et appartenances ethniques et au fait que des personnes avaient été recrutées récemment pour le projet, donc peu attachées à leur terre ou aux autres acteurs. Sur ces sites, des opportunités s'étaient présentées à des agriculteurs plus riches pour contrôler l'eau à travers des stratégies illégales

ou douteuses. Ces problèmes internes ont été aggravés par un régime central peu enclin à faire appliquer des règles avec impartialité. Les acquéreurs qui veulent éviter la mise en application des règles ont de grandes opportunités et des moyens d'obtenir de l'aide de responsables centraux pour obstruer une telle mise en application, et ainsi minent tous les efforts pour établir les nouvelles institutions locales.

Un autre exemple révélateur est celui du projet Gal Oya, dans lequel les agents externes ont dû intervenir car les membres étaient incapables de résoudre les problèmes de coordination. Des agents externes ont aidé les acquéreurs, traditionnellement méfiants et conflictuels, à renoncer à des incitations perverses menant à des résultats sous-optimaux. Les problèmes rencontrés par le CPR semblaient insolubles de l'intérieur. La réussite dans ce cas était seulement possible si les agriculteurs comme les responsables de l'irrigation considéraient les organisations agricoles résultantes légitimes et comme des outils permanents pour faire face aux problèmes à long terme d'administration et de gestion de tout système complexe d'irrigation. Il aurait fallu montrer simultanément aux principaux participants qui assumaient des positions diverses la nécessité de changements majeurs dans les structures d'incitation dont ils dépendaient tous pour que ceux-ci puissent avoir lieu.

En résumé, Ostrom a observé qu'il s'avérait qu'un ensemble de variables simultanément présentes dans un collectif donné influençait sa capacité de coordination ; ces variables sont :

- le nombre total de preneurs de décision
- le nombre minimum de participants nécessaires pour obtenir un bénéfice collectif
- les perspectives de futur
- les similarités d'intérêt
- la présence de participants avec un leadership substantiel

Les cas décrits par Ostrom enrichissent sans aucun doute notre connaissance des collectifs capables (ou incapables) de s'engager dans une action collective. Cependant l'auteur limite son étude à la description de formules créées pour résoudre le problème de coordination et aux caractéristiques des groupes concernés ainsi qu'à leur contexte. Elle ne nous dit à aucun moment comment et à travers quels mécanismes un groupe avec des caractéristiques déterminées dans un contexte donné est capable de s'engager dans une action coordonnée et d'auto administration. Le résultat final qu'elle décrit si bien éveille la curiosité du lecteur quant à la façon dont tout ceci est arrivé, et à la manière dont ils sont passés d'un état à l'autre. Pourquoi tel individu, et pourquoi pas un autre, joue-t-il le rôle de contrôleur

des autres acteurs du CPR ? Elle affirme que ceux-ci ont une vision à long terme car ils souhaitent que leurs enfants et petits-enfants continuent dans la profession. Comment parviennent-ils à continuer dans cette profession plutôt que de choisir parmi les autres professions possibles ? Les CPR à succès sont homogènes en ce qui concerne un certain nombre de caractéristiques des acteurs. Créent-elles des barrières à l'entrée d'acteurs hétérogènes ? A travers quels mécanismes sont-elles mises en pratique ?

2.3.4.2. L'organisation du marché dans le cas de l'industrie du charbon

Le problème de l'organisation du marché peut être conçu comme un problème d'action collective. L'action collective des entrepreneurs par l'intermédiaire d'associations commerciales est une tâche difficile à entreprendre. Comme Marin (1988) le dit, cela n'est pas dû au manque de membres ou à un manque d'argent, mais au manque de solidarité et d'autodiscipline collective. Tout d'abord l'association commerciale doit organiser des acteurs qui, en temps normal, se font concurrence et ont peu d'incitations à coopérer. Il est généralement dans l'intérêt de chaque acteur commercial de faire sortir ses concurrents des affaires (Martinelli, 1994). Ensuite parce que l'association n'a pas la capacité de sanctionner ceux qui ne se plient pas à l'autodiscipline collective. La discipline dans un marché est seulement possible lorsque trois situations exceptionnelles se rencontrent : 1) les entrepreneurs se surveillent les uns les autres ; 2) les pouvoirs de sanctions peuvent être cherchés ailleurs ; 3) lorsque la solidarité en vaut la peine (Marin, 1988).

Afin d'illustrer cela nous allons présenter l'étude de Bowman (1989) sur l'industrie du charbon qui traite de l'organisation de marché en tant que problème d'action collective. Le problème spécifique analysé ici est la détermination des prix de l'industrie pour le charbon : la maintenance des prix s'il y a eu coopération ou la baisse des prix s'il y a eu défection. Chaque entreprise partage un intérêt commun dans les prix élevés de l'industrie, mais il est dans l'intérêt de chaque entreprise de faire cavalier seul face à la coopération de ses concurrents et de réduire ses propres prix. Si chaque entreprise se comporte de manière rationnelle et baisse ses prix, les résultats seront sous-optimaux – le niveau de profits sera plus faible que celui qui aurait pu être atteint. Dans cette étude il identifie les conditions qui influenceront la décision des entreprises de s'engager dans la coopération ou de l'abandonner – leur organisation et les conditions de maintien de l'organisation. Il a trouvé que « même lorsque la coopération représente l'augmentation souhaitée des profits, les entreprises individuelles peuvent hésiter à mener à bien une réorganisation du marché qui débouchera sur la coopération. Cela est dû au fait que l'organisation du marché implique des coûts pour les

entreprises individuelles en train de s'organiser » (p.40). Parmi ces coûts, on trouve le niveau d'incertitude inhérent à toute décision qui implique la renonciation à un statu quo, c'est-à-dire abandonner un résultat déjà connu pour aller vers un résultat inconnu. L'évaluation que l'entreprise fait du résultat attendu en conséquence de l'organisation du marché est déterminée par a) les bénéfices qu'elle confèrera à l'entreprise (*i.e.* l'efficacité des mécanismes qui contraignent à la coopération) ; b) les coûts pour l'entreprise (*i.e.* le degré auquel elle contraint la maximisation présente et future du profit) ; c) les besoins organisationnels de l'entreprise qui déterminent jusqu'à quel point elle est prête à supporter des coûts afin de profiter des bénéfices de l'organisation ; et d) la capacité organisationnelle de l'industrie où l'entreprise fait concurrence – le degré auquel les caractéristiques de la structure de marché sont présentes pour faciliter l'émergence de résultats coopératifs. Un coût important de toute organisation de marché est la perte d'autonomie des organisations impliquées. Une fois qu'il y a coordination de marché les décisions ne sont plus prises par une organisation individuelle mais par un acteur collectif « (...) qui agit soit pour le groupe en tant que tout, soit en forçant les membres du groupe individuel à agir en tant que tout. Les entreprises capitalistes estiment leur autonomie non pas comme une fin en soi⁴⁵ mais parce que cela leur permet de prendre des décisions qui maximisent les profits et de continuer à choisir la stratégie de défection. Etant donné que leur autonomie sera limitée s'ils s'engagent dans l'organisation du marché, il en va de même de leur capacité d'organiser la production pour le profit et de garder le profit pour eux-mêmes » (p. 40).

La motivation de leur choix de coopérer ou de rester dans l'autre camp est déterminé par le calcul de la différence entre leurs rendements actuels (P) et la perspective de leurs rendements dans le marché réorganisé (R). « Si $P > R$ l'entreprise n'a rien à gagner de l'organisation du marché, on peut s'attendre à ce qu'elle s'y oppose » (p.223)⁴⁶. Même les entreprises où $P < R$ peuvent résister à « (...) l'organisation proposée de concurrence car de telles tentatives d'organisation de marché impliquent souvent des coûts pour les entreprises sur le marché » (p. 224). Il s'ensuit que lorsque les coûts d'un mécanisme organisationnel sont faibles, comme dans le cas d'un mécanisme interne (coopération mise en place par les membres de l'industrie), les entreprises dans la catégorie $P < R$ y seront favorables. Etant donné que ces mécanismes moins coûteux se soldaient souvent par un échec, les entreprises se sont finalement tournées vers le mécanisme plus coûteux de l'intervention de l'Etat.

⁴⁵ Contrairement aux commerçants conservateurs, comme nous le verrons plus tard.

⁴⁶ Useem dans le *Hidden Circle* (1984) a compris que les hauts responsables d'entreprises qui interagissaient fréquemment, socialement et professionnellement, venaient à développer une "(...)sensibilité « involontaire » à l'interdépendance de leurs décisions et devenaient sensibles à des préoccupations politiques plus larges de la classe" (pp.141-4), mais que cette "rationalité de classe" était seulement vraie pour les décisions qui "n'avaient pas de connections directes avec les profits de l'entreprise"(p. 195) (cité par Bowman, 1989, p. 15).

A travers l'analyse des caractéristiques de la structure du marché, Bowman a prévu que les relations entre les exploitants du charbon seraient en général plus compétitives que coopératives. La variable la plus importante allant dans cette direction est la myopie de leur rationalité, c'est-à-dire le cadre à court terme dans lequel ils opèrent⁴⁷. Un autre aspect important a été l'inexistence de tout genre de représailles contre ceux qui renoncent à coopérer. La défection était facilement justifiée comme une stratégie défensive, plutôt qu'une stratégie visant à prendre l'avantage de la coopération sur les concurrents.

L'auteur a identifié d'autres conditions de marché comme facilitant l'émergence de résultats coopératifs:

- l'homogénéité des entreprises, en termes de taille et de ressources possédées (qui aura une influence sur la période de temps pendant laquelle ils pourront supporter de faibles profits),
- le faible nombre de vendeurs,
- le grand nombre d'acheteurs,
- les commandes « petites, fréquentes et régulières »,
- le fait que le produit vendu ne soit pas nouveau sur le marché,
- la forte demande du produit,
- l'entreposage facile du produit,
- la difficulté de l'entrée,
- la crédibilité des menaces.

Toutefois tout effort de coordination est vulnérable face à des facteurs perturbateurs tels que les changements de la demande, les innovations technologiques et de marketing et une nouvelle entrée.

Nous allons maintenant résumer les aspects auxquels les deux auteurs mentionnés, Ostrom et Bowman, attribuent une importance spéciale pour que l'organisation d'un collectif soit réussite. Tous deux reconnaissent l'importance que revêt la taille du groupe pour que tout effort de coordination d'un collectif aboutisse. La question de la taille du groupe décrite par Olson (1971) fait continuellement l'objet de discussions dans les ouvrages qui traitent de l'action collective. Olson relie l'incapacité de production d'un bien collectif à la taille du groupe chargé de produire le bien (plus la taille d'un groupe est grande, plus l'incapacité de produire le bien augmente). Pour Olson, il existe deux types de groupes, « privilégiés » et

⁴⁷ Il s'agissait d'une industrie en crise et un seul contrat avec un grand client aurait pu "sauver" l'entreprise.

« intermédiaires », qui diffèrent d'un autre type de collectif qui ne peut être considéré comme un groupe – parce qu'il est incapable d'action coordonnée – et qu'il appelle « latent ». Les groupes privilégiés sont les groupes dans lesquels chaque membre - ou tout au moins certains d'entre eux - est stimulé pour vérifier si le bien collectif est en train d'être fourni, même s'il doit porter seul ce fardeau. Dans ce type de groupe, il est supposé que le bien collectif sera obtenu même si les groupes manquent de capacité d'organisation ou de coordination. Dans le second type de groupe, aucun membre n'obtiendra une part suffisamment large du bien pour être stimulé à le fournir lui-même, mais le groupe n'est pas assez grand pour que chaque membre ne puisse pas identifier les participants ou non dans la production du bien collectif. Dans la situation du groupe « latent » que les « membres » aident ou non à fournir le bien, aucun des autres « membres » ne sera significativement affecté et n'aura par conséquent aucune raison de réagir. Si la contribution individuelle dans un groupe latent ne peut être détectée par les autres, étant donné que personne dans le groupe ne réagit à la non contribution d'individus, il n'est nullement motivé à contribuer (Olson, 1971). Les groupes assez petits désignés ici comme intermédiaires ou privilégiés gagnent doublement, car ils ne reçoivent non seulement des encouragements économiques mais aussi, potentiellement, des incitations sociales pour inviter leurs membres à participer à la production de biens collectifs. Le grand groupe latent a toujours plus de personnes que celles qui pourraient se connaître, ce qui conduit à l'absence de pressions sociales (excepté lorsqu'il est composé d'une fédération de petits groupes). L'idée générale est que les groupes plus petits sont facilement capables d'action coordonnée car une espèce de « communauté » peut plus facilement s'y former. Les relations au sein d'un groupe plus petit sont potentiellement plus denses. Les réseaux à plus forte densité sont plus efficaces pour gérer des structures normatives, symboliques et culturelles qui touchent le comportement et à contrôler toute infraction au cadre normatif que les réseaux à faible densité⁴⁸. Donc si la norme promeut un comportement solidaire et de coopération, on peut s'attendre à ce qu'elle soit plus souvent respectée que l'inverse⁴⁹ (Granovetter, 1990). Il est souvent dit que l'existence de normes partagées est une condition importante à la solution de problèmes de coopération. Dans les contextes où les normes sont

⁴⁸ De nombreux ouvrages-basés sur la simulation ou le travail empirique (Kim et Bearman, 1997 ; Obershall, 1973 ; Tilly 1978 ; Fireman et Gamson, 1979 ; Diani 2000 ; Gould 1993) - associent la densité positive des réseaux à l'action collective, se basant sur le principe que lorsque les relations sociales sont denses, les personnes sont intégrées et socialement actives et les personnes dans le groupe contribuent activement à des objectifs collectifs. D'autres auteurs rattachent l'idée de densité à la création d'identités fortes qui donnent ensuite lieu à des actions collectives. Cependant ces ouvrages simplifient souvent la relation entre les variables étant donné qu'ils n'expliquent pas les mécanismes au travers desquels la densité se transforme en action collective, ou la densité se transforme en identité puis en action collective.

⁴⁹ Ce n'est pas un argument fonctionnaliste parce que de telles relations ne mènent pas nécessairement à l'empêchement des malfaisances, elles peuvent en effet faciliter la malfaisance (Granovetter, 1990).

partagées sous la forme d'engagements conjoints à long terme, des investissements plus faibles en termes de contrôle et de mécanismes de sanctions peuvent être plus facilement entrepris que dans les contextes où les normes ne sont pas partagées (Ostrom, 1990). Lorsqu'il n'y a pas de culture normative commune (anomie) les relations de coopération (ou autorité) sont très difficiles à gérer (Elster, 1989a). Mais les normes ne sont pas fixes ni endogènes dans un collectif. Les normes sont créées, comme le dit Popkin (1979, p. 22) « (...) elles sont malléables, renégociées et changeantes en accord avec les considérations de pouvoir et d'interaction stratégique entre individus ». Donc, comme nous l'avons vu plus haut, par exemple avec Coleman, les normes ne sont pas la réponse, les normes sont la matière à expliquer.

Le niveau d'hétérogénéité peut diluer l'effet positif potentiel de la petite taille sur des relations plus fortes entre les personnes et une plus grande facilité de coopération. Le niveau d'hétérogénéité est également une variable considérée par Ostrom et Bowman pour influencer sur la capacité d'agir de façon coordonnée ou de manière organisée. On prétend généralement que les acteurs hétérogènes (les aspects d'hétérogénéité peuvent être variés en termes d'appartenance ethnique, de culture, de niveau d'éducation, d'âge, de sexe, de race, de religion, c'est-à-dire des attributs démographiques mais peuvent également inclure des attitudes ou des comportements) auront plus de difficulté à s'engager dans une action coordonnée (voir Ostrom, 1990 ; Bowman, 1989 ; Taylor, 1987 ; Taylor et Singleton, 1993 ; Bowles et Gintis, 1998 ; etc.). Le niveau d'hétérogénéité a trait à la taille du réseau dès lors que les grands réseaux ont tendance à se fragmenter et que cette fragmentation favorise l'hétérogénéité du comportement. Des intérêts divergents peuvent émerger (Marwell et Oliver, 1993), et sont même susceptibles d'empêcher l'action collective en raison de la formation de sous-clivages (Heckathorn, 1993), chacun voulant avoir un mot à dire sur le mode d'action qui devrait être utilisé pour atteindre ces objectifs.

Les anticipations hétérogènes envers l'avenir ont été reconnues comme affectant l'action collective. Par exemple, la volonté des acteurs (ou de leurs descendants) de rester dans le collectif longtemps sera liée au niveau de réciprocité de comportement. Les différents niveaux d'anticipation de l'avenir (autrement dit avoir une vision à court terme vs. à long terme) affecteront également certainement leur engagement dans l'action collective. Cela est bien entendu en relation avec le pouvoir des sanctions pesant sur eux : si par exemple ils ont l'intention d'abandonner tôt, la sanction informelle aura bien moins d'importance que s'ils devaient rester dans la collectivité. L'anticipation ou la vision à long terme est la capacité à être motivé par les conséquences à long terme de l'action. C'est seulement lorsque l'avenir est envisagé à long terme que l'on peut s'attendre à ce que la coopération soit la stratégie

dominante dans la situation de l'action collective. Plus le temps où les bénéfices seront disponibles est lointain, plus faible est leur valeur présente. De plus, si les acteurs ne sont pas sûrs d'obtenir des profits à court terme, ce qui leur sera difficile de savoir, ils affectent lourdement de futurs bénéfices lorsqu'ils font primer la possibilité d'obtenir des profits (ou l'absence de pertes) pendant l'année courante. Parmi les facteurs affectant le taux d'anticipation citons par exemple : l'existence d'héritiers qui pourront recueillir le bénéfice des investissements présents ; l'opportunité de faire des bénéfices ailleurs ; les niveaux de sécurité physique et économique atteints par les acteurs (Ostrom, 1990).

L'anticipation de réciprocité est un autre aspect qui favorise la possibilité de coopération plutôt que de défection, directement lié au cadre temporel dont nous venons de parler. S'il s'agit d'expectatives de réciprocité (aujourd'hui il a besoin de moi mais il est possible que demain j'aie besoin de lui) il est dans l'intérêt de l'acteur d'établir une relation de confiance (Axelrod, 1984 ; Taylor, 1987 ; Etzioni, 1988). Cela se produira plus probablement dans un contexte dans lequel les acteurs attendent un engagement continu dans les relations les uns avec les autres – c'est-à-dire une population stable, engendrée par des coûts d'entrée et de sortie.

Les caractéristiques du groupe que nous venons de mentionner sont importantes dans la mesure où elles facilitent ou rendent plus difficile le contrôle, l'établissement et l'application de sanctions. Nous avons vu qu'à moins d'une contrainte, aucune action coordonnée n'aura lieu. Le contrôle et les sanctions devraient être plus faciles dans un groupe plus petit, plus homogène, dont les acteurs ont une vision à long terme, ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils verront forcément le jour dans de tels groupes.

2.4. Mobilisation pour l'action collective

Dans la situation spécifique de réorganisation d'un marché, un grand nombre de participants, c'est-à-dire une part importante des membres du collectif, doit s'impliquer dans le changement de leur comportement. A cette fin, il est nécessaire qu'un processus de mobilisation s'initie et que des participants soient recrutés. Cette mobilisation peut prendre origine dans un groupe leader, composé d'individus qui accordent un intérêt spécial à la réorganisation et ont suffisamment de ressources pour pouvoir investir dans l'effort de recruter des partenaires. Idéalement les efforts de ce groupe conduiront à une masse critique de participation, c'est-à-dire à un niveau de participation qui s'auto-régénérera. Le rythme nécessaire pour atteindre ce stade est lié au niveau seuil de l'individu. Nous allons chercher à identifier quelles sont les difficultés rencontrées pour recruter des participants à la réorganisation du marché. Quelles sont les attentes des acteurs (qu'espèrent-ils gagner) lorsqu'ils acceptent d'être recrutés ? Que demandent-ils en échange de leur entrée dans ce processus ? Qu'attendent-ils des personnes qui les ont recrutés ? De la même façon que nous avons traité de la question concernant la coordination et l'engagement des acteurs dans une stratégie unifiée, nous allons principalement nous intéresser ici aux processus expliquant l'entrée des acteurs dans une action collective.

La thématique de mobilisation et de recrutement a essentiellement été explorée dans la littérature sur les mouvements sociaux, spécialement les contributions sur la théorie de mobilisation des ressources et ses variantes plus récentes⁵⁰. La thématique des mouvements sociaux et celle de l'action collective se chevauche en général sous de nombreux aspects et les deux termes sont souvent indifféremment utilisés. Le mouvement social est généralement reconnu comme une simple forme spécifique d'action collective parmi d'autres, telles que la concurrence, la déviance, la coopération, la mobilité individuelle (Melucci, 1996)⁵¹.

⁵⁰ Nous n'allons pas nous référer ici aux nombreux ouvrages qui traitent des mouvements sociaux, étant donné que cela nous obligerait à nous éloigner de la question du recrutement d'acteurs pour s'engager dans l'effort de réorganiser un marché.

⁵¹ L'action collective (dans le sens de mouvement social) a lieu lorsque « (...)certaines personnes viennent à définir une condition partagée par un grand nombre comme une question publique nécessitant d'une action commune(...) [et] (...)prennent des mesures pour rechercher une solution collective, en joignant leurs efforts et ressources et en coordonnant leurs actions » (Oberschall, 1993, p.2). Ce dernier aspect semble fondamental puisque l'action collective « (...) n'est pas simplement la somme totale des milliers de décisions individuelles prises séparément (...) l'action collective est le produit d'interactions, de perceptions mutuelles et d'expectatives appelées interaction stratégique » (Oberschall, 1993, p. 3). Leur réussite ou leur échec dépend « (...) du nombre d'adhérents, de leur degré de détermination, des sacrifices qu'ils sont prêts à faire et de la résistance de leurs opposants »(p. 3). Une définition large de ce qu'est l'action collective est qu'il s'agit d'une situation dans laquelle « (...) se manifestent des convergences entre une pluralité d'agents sociaux » (Neveu, 1996,p.7). « Il s'agit d'un agir-ensemble intentionnel marqué par le projet explicite des protagonistes de se mobiliser de concert. Cet agir-ensemble se développe dans une logique de revendication, de défense d'un intérêt matériel ou

Avant d'aborder les ouvrages qui traitent de la mobilisation, il convient de distinguer l'action collective dans le sens d'action coordonnée – le thème du chapitre 2.3 – et de mobilisation. On trouve des similarités entre elles : toutes deux consistent dans le rassemblement de personnes agissant ensemble dans la poursuite d'intérêts communs, car les bénéfices de cette action collective sont prévisibles (Tilly, 1978); les deux génèrent en général des bénéfices individuels qui entrent en contradiction avec les bénéfices collectifs. Nous pouvons donc nous attendre, dans les deux situations, à ce que des problèmes de passagers clandestins minent les efforts de mobilisation et de coordination. Il existe également des différences entre eux. L'action coordonnée diffère de la mobilisation, principalement dans la mesure où la mobilisation est vue comme une étape vers le phénomène plus complexe du mouvement social. Premièrement, l'action collective, selon le sens déterminé dans le chapitre 2.3, se résume à sa composante de coordination et organisation, qui contrairement à la composante des mouvements sociaux, n'implique pas forcément le recrutement de participants, mais pourra tout simplement se concentrer sur les acteurs déjà en place dans un système donné (qu'il soit organisationnel, associatif ou communal). Ses objectifs peuvent être atteints avec les participants présents tandis que les objectifs des mouvements sociaux impliquent le recrutement de nouveaux participants. Deuxièmement, les phénomènes typiquement abordés par les ouvrages qui traitent de l'action collective dans le sens d'action coordonnée et de l'action collective dans le sens de mouvements sociaux sont différents. Tandis que les ouvrages sur les mouvements sociaux se concentrent essentiellement sur les collectifs à interdépendances faibles (*loosely coupled*), les ouvrages sur l'action collective l'analyse aussi bien dans son contexte formel que dans son contexte informel. Les mouvements sociaux ont généralement un aspect politique et conflictuel et il est d'ordinaire possible de détecter un «adversaire» commun à l'origine des problèmes ressentis. En général les mouvements sociaux comportent également une dimension de conflit avec confrontation et risques physiques. L'action collective, dans le sens d'action coordonnée, assume simplement que les acteurs ont des objectifs communs, qui ne peuvent être atteints individuellement et qui vont donc requérir une certaine forme de coordination /coopération

d'une « cause » » (Neveu, 1996, p. 11). Les acteurs cherchent à établir un nouvel ordre de vie, qui « peut viser des changements profonds ou au contraire, être inspiré par le désir de résister à des changements » (Neveu, 1996, p. 11). Pour Neveu « un mouvement social se définit par l'identification d'un adversaire » (p. 11) qui est fréquemment une autorité politique à qui on impute la responsabilité des problèmes qui sont à l'origine de la mobilisation. D'autres auteurs ont senti la nécessité d'inclure une composante culturelle et identitaire dans la définition des mouvements sociaux : « un mouvement social est un réseau d'interactions informelles entre une pluralité d'individus, de groupes et/ou organisations, engagés dans des conflits politiques ou culturels, sur la base d'une identité collective partagée » destiné à promouvoir le changement social ou à s'y opposer » (Diani, 1992, p. 13).

entre eux. De plus, ces objectifs ne doivent pas forcément être de nature politique, ni impliquer de conflit ou de confrontation physique contre une tierce partie. Il s'agit juste d'une communauté d'intérêts pouvant être réalisée ou non. Cette violence pourra être vécue comme une « violence symbolique » ou culturelle, selon l'expression de Bourdieu, par ceux pour qui leur engagement dans l'action collective signifie un grand changement de leur manière d'agir (de leurs actuelles règles du jeu).

2.4.1. Mobilisation

La mobilisation en tant que question spécifique à étudier dans l'explication de mouvements sociaux n'a pas été prise en compte jusque dans les années 60. Avant cela les mouvements étaient considérés comme le résultat d'un comportement anémique ou étaient vus dans une perspective fonctionnaliste qui considérait le processus de mobilisation comme acquis. L'attention portée à la mobilisation depuis les années 70 (des auteurs tels que Tilly et Oberschall ont été les protagonistes du changement de direction) a conduit les chercheurs à prendre sérieusement en compte la question de l'organisation en soulignant le lien entre l'action individuelle et l'action collective. Le premier effort théorique ayant traité directement de cette question a été la théorie sur la mobilisation des ressources (TMR). Les premiers travaux se basant sur la théorie de la mobilisation de ressources ont mis en évidence l'explication du choix structurel et rationnel pour le démarrage et le maintien du mouvement et se sont essentiellement concentrés sur les dispositifs organisationnels nécessaires ainsi que sur les ressources nécessaires pour le maintenir⁵². Pour certains auteurs, cette ligne de pensée a suivi l'explication excessivement utilitaire du phénomène de mobilisation. Ces auteurs ont mis en cause ce qu'ils jugeaient être une perspective étroite de la mobilisation, dès lors qu'elle ne laissait aucune place aux motivations plus symboliques (culturelles) et idéologiques à l'égard de la participation⁵³. C'est la raison pour laquelle des auteurs tels que Melucci et

⁵² Cet accent s'est érigé en réponse aux théories socio-psychologiques qui prétendaient expliquer la mobilisation seulement en se basant sur les variables psychologiques, les valeurs, attitudes, motivations qui se sont avérées limitées pour l'explication du phénomène de mobilisation. De plus la TMR diverge avec les théories traditionnelles quant à la raison de la formation des mouvements. Ces théories ont souligné l'augmentation soudaine des griefs créés par les "tensions structurelles" du changement social rapide, tandis que pour la TMR les griefs sont secondaires, et les mouvements se forment en raison de changements à long terme dans les ressources du groupe, les organisations et opportunités d'action coordonnée (Jenkins 1985).

⁵³ Ces questions symboliques ont été désignées dans les ouvrages par différents termes (ce qui est lié à la difficulté de définir et de rendre le concept d'identité opérationnelle) : « ensemble d'opinions et croyances » pour McCarthy et Zald, (elles n'impliquent pas forcément la présence de sentiments partagés d'appartenance) ; « solidarité » pour Melucci ; « identité » pour Touraine, Melucci et Tilly, « mobilisation consensuelle » de Klandermans et les « packages idéologiques » de Gamson. Diani 1992 a fait référence à Melucci (1984) pour éclairer la relation entre identité collective et solidarité : « L'identité collective et la solidarité peuvent être considérées comme des synonymes dans ce contexte, dans la mesure où il est difficile de concevoir la première

Touraine, ont également porté leur attention sur les acteurs eux-mêmes ainsi que sur leur réseaux de relations, sur la signification donnée par les acteurs au mouvement et sur le contexte social dans lequel cette valeur se développe et se transforme. Ainsi, la motivation idéologique en tant qu'explication de l'émergence des mouvements sociaux a gagné du poids dans le travail des chercheurs sur le mouvement social⁵⁴. D'après Melucci (1989), la construction d'une identité collective est en effet l'enjeu le plus important du mouvement. Cette identité collective n'est autre que la définition partagée du domaine des opportunités et des contraintes se présentant à l'action collective : « partagée » signifie construite et négociée à travers un processus répété d'« activation » des relations sociales connectant les acteurs. Melucci partage l'opinion des théoriciens en ce qui concerne la mobilisation de ressources, affirmant que les jugements stratégiques reposent sur les attentes en termes de coûts et de bénéfices, mais il ajoute que tout paradigme stratégique présuppose nécessairement une théorie de l'identité. C'est à travers le concept d'identité collective et individuelle que les intérêts du groupe s'unissent pour permettre l'action collective. Après que Melucci ait abordé les questions d'identité, d'autres auteurs ont analysé l'émergence de ce concept d'identité, son rôle dans l'action collective- dans la participation, l'engagement, la réussite des mouvements sociaux -, ainsi que des questions méthodologiques telles que sa définition et mise en application. Cependant, la recherche où l'interconnexion théorique entre la culture, l'agence et la structure sociale est abordée dans toute sa complexité est encore balbutiante (Emirbayer et Goodwin 1994). Selon Tarrow (1992) « (...) la façon dont les croyances collectives se construisent collectivement et la façon dont elles contribuent à l'action collective est toujours un problème irrésolu » (p.174)⁵⁵.

Le problème de départ dans la recherche sur l'action collective ou le mouvement social est que nombre des objectifs poursuivis par des individus ne peuvent être atteints individuellement et qu'il est donc nécessaire de rassembler des ressources, principalement des ressources humaines. L'analyse de la mobilisation a trait à la façon dont les groupes acquièrent des ressources et les rendent disponibles pour l'action collective. Selon Tilly (1978) « le mot 'mobilisation' identifie opportunément le processus à travers lequel un groupe d'individus passifs devient un participant actif dans la vie publique » (p. 69) , que ce soit à

sans la dernière, c'est-à-dire la notion d'appartenance sans les sentiments de compréhension associés à la perception d'un destin commun à partager » (Diani, 1992, p.8).

⁵⁴ Selon Tarrow (1992) , la présentation originale du concept d'identité collective dans le domaine des études de mouvements sociaux appartient à Melucci.

⁵⁵ Il est fréquent de voir les théoriciens rendre l'action collective dépendante de l'existence d'une identité mais ils ne parlent pas de la façon dont elle est menée, tout au moins empiriquement. Par exemple, s'il l'on se réfère à Kim et Bearman (1997), une réponse claire à la façon dont l'identité émerge n'est jamais fournie. L'identité est la « matière » nécessaire d'où l'action collective est issue, mais ils ne disent pas comment l'identité apparaît, se limitant à signaler que c'est au travers de l'interaction - ou de l'encastrement - que l'interaction forge des intérêts.

travers des organisations, des associations ou même des groupes informels. Mais si la simple croissance de ressources permet au groupe de prospérer, elle n'est pas synonyme de mobilisation, la mobilisation implique d'employer les ressources mobilisées pour influencer d'autres groupes et disputer le pouvoir (Tilly, 1978). L'accent mis sur la mobilisation a amené les chercheurs de mouvements sociaux à se poser d'autres questions, telles que la manière dont les personnes s'organisent pour agir ensemble, et à trouver de nouvelles explications sur l'émergence et le maintien des mouvements sociaux. Ces explications doivent résoudre le problème consistant à lier l'action individuelle (micro) à l'action collective (macro) et détecter les mécanismes sous-jacents à nature dynamique, au lieu de se limiter aux descriptions conceptuelles et aux classifications descriptives.

La situation sociale dans laquelle les ressources sont mobilisées et l'idéologie construite est, selon McAdam, McCarthy et Zald (1988)⁵⁶ le contexte micro à partir duquel l'action collective se développe. Afin d'interpréter les processus s'opérant à ce niveau, ils font appel aux connaissances en matière de psychologie sociale sur les dynamiques de groupe et l'alignement cognitif (*frame alignment*) adoptés par Snow et al (1986). Ces auteurs affirment que même lorsqu'il existe un potentiel pour l'action collective au niveau macro, celle-ci se réalisera seulement si les contextes méso corrects – *i.e.* le contexte intermédiaire où l'action réelle se produit – sont construits par des acteurs individuels. Ils montrent le rôle des contextes de micro-mobilisation pour la compréhension des résultats au niveau macro tels que les mouvements sociaux. Ces contextes de micro-mobilisation, qui peuvent être formés par plusieurs types de groupes informels ou de réseaux associatifs, constituent la « structure cellulaire » de l'action collective⁵⁷. Les contextes de micro-mobilisation encouragent la mobilisation d'au moins trois façons parce que :

- ce sont les contextes où les personnes mettent au point des formes d'action mutuellement acceptables comme réponse aux opportunités qu'ils reçoivent et la signification subjective qu'ils attachent à leur situation.
- ils fournissent les rôles et les lignes d'interaction établis nécessaires à la mise en

⁵⁶ Gamson (1992) utilise également ce concept. Pour lui, l'idée de micro-mobilisation concerne juste les événements micro agissant sur la liaison entre les niveaux individuels et socioculturels dans les processus d'identité, solidarité et conscience (concepts importés de Cohen 1985). A travers les événements micro il essaye de comprendre l'interaction sociale et les processus groupaux ayant lieu dans le cadre d'une action coordonnée. « Au cours de rencontres sociales, les challengers potentiels disent ou font des choses qui aident (ou entravent) le développement d'une identité collective, la solidarité et un cadre d'action collective(...) » (p. 72) et augmentent ou font baisser la probabilité d'une action collective.

⁵⁷ D'après McAdam, McCarthy et Zald (1988) il peut s'agir de « (...) tout petit groupe où les processus d'attribution collective sont associés à des formes rudimentaires d'organisation pour produire la mobilisation envers l'action collective » (p. 709). Les contextes de micro mobilisation peuvent être conçus comme un dense réseau de groupes de niveau intermédiaire et d'associations informelles. Ces groupes peuvent être politiques ou non, peuvent même être des groupes informels d'amis.

place de l'action, étant donné qu'il s'agit d'organisations rudimentaires avec des leaders informels.

- ils peuvent fonctionner en tant que structure d'incitations à la solidarité, nécessaires pour que des gens participent de forme continue et pour résoudre ou au moins atténuer les effets du problème du passager clandestin .

Afin que la mobilisation se produise dans ces contextes de micro-mobilisation, les processus suivants doivent se réaliser : alignement cognitif et attribution collective, attentes de valeurs (*value expectancy*) et agrégation des choix, et mobilisation de ressources. D'après les théories de l'alignement cognitif et d'attribution collective, il faut qu'une transformation cognitive s'opère dans la conscience collective des acteurs pour que l'action réussisse. Snow et ses collaborateurs (1986) ont proposé une typologie des processus d'alignement du cadre à travers laquelle les activistes cherchent à construire des justifications pour soutenir leur activisme et celui d'autres individus. Afin de pouvoir rompre avec les routines comportementales établies, de nouveaux raisonnements idéologiques doivent être créés pour légitimer les exigences comportementales du mouvement social qui a lieu. Les chances pour qu'un alignement du cadre se produise et s'élargisse sont plus probables dans des groupes homogènes qui interagissent intensément comme les contextes de micro-mobilisation. Ces derniers sont également importants dans la génération de processus d'attribution collective qui mène à une action collective visant la résolution de problèmes collectifs (les personnes isolées ont tendance à voir leurs problèmes davantage comme des problèmes personnels que comme des problèmes situationnels). La théorie des attentes de valeurs (*value expectancy theory*) (Klandermans, 1984) défend que la décision individuelle de participer dépend de l'évaluation que font les individus de l'action probable des autres. L'efficacité de la participation perçue par l'individu va dépendre de ses attentes - à l'égard du nombre de participants, à l'égard de sa propre contribution à la probabilité de réussite, et à l'égard de la probabilité de réussite si de nombreuses personnes participent - qu'il va comparer une à une aux attentes d'autres personnes dans le même contexte de micro-mobilisation. Selon McAdam, McCarthy et Zald (1988) le dernier processus à mettre en place pour que la mobilisation se produise est celui de la mobilisation de ressources. Trois types importants de ressources doivent être rassemblés: membres, réseau de communication et leaders.

Nous étudierons ensuite l'importance du recrutement des membres ainsi que celle de l'existence d'un leadership pour permettre au mouvement de grandir et de suivre son cours vers les objectifs visés. Les membres sont habituellement recrutés selon des lignes établies d'interaction, plus la personne est intégrée, plus facilement elle sera mobilisée. La notion que

la participation et l'engagement dans l'action collective dépendent de l'existence de liens sociaux entre les futurs participants est reconnue par un grand nombre d'auteurs (Oberschall, 1973 ; Tilly, 1978 ; Snow *et al.* 1980 ; Gould 1991 ; etc.). C'est pourtant seulement avec l'article de référence de Snow, Zurcher et Eckland-Olson (1980) qu'une conceptualisation de la structure basée sur les réseaux interpersonnels est devenue prédominante dans la recherche sur les mouvements sociaux. Comme réaction à une vision du comportement humain sous-socialisé caractéristique des premières versions de la perspective de mobilisation de ressources, Snow *et al.*(1980) ont démontré que les liens sociaux des membres du Nichiren-Shoshu of America avaient influencé le recrutement de nouveaux membres dans l'organisation. Il s'est agi d'une découverte intéressante car elle attirait l'attention sur les bases « micro-structurelles » du recrutement du mouvement social. Des recherches ultérieures ont abouti à des résultats similaires, particulièrement dans l'étude sur le recrutement menée dans le cadre du projet sur le *Mississippi Freedom Summer*. Dans cette étude, Fernandez et McAdam (1988) ont analysé l'effet de la prééminence de l'acteur dans son réseau sur la participation et ont constaté que la position d'un individu dans une structure sociale jouait un rôle dans le recrutement pour le mouvement. Ils ont également relevé que des pairs ou des groupes d'amis décidaient souvent de participer après s'être dit « j'y vais si tu y vas ». Les candidats au projet se sont rendus compte que 1) la participation serait plus efficace si d'autres participaient également ; 2) il serait embarrassant de se retirer du projet si un ami avait le courage de résister et de rester engagé. La recherche conduite par Hirsch (1990) constitue un autre exemple où les participants d'un mouvement anti-apartheid avouaient concevoir leur propre participation comme une réponse à la participation apparemment altruiste d'autres personnes et au changement de leurs propres attentes de réussite effectué à partir de cette observation. Gould (90) a également décrit que les participants à la Commune de Paris de 1871 ont systématiquement rapporté que la pression des voisins rendait difficile de refuser de s'engager dans la milice insurgée organisée dans le voisinage. En bref, la recherche sur les facteurs structurels menant au recrutement a permis d'identifier quatre raisons essentielles pour la participation individuelle aux activités du mouvement : le contact préalable avec au moins un membre du mouvement (ex. Fernandez et McAdam 1988 ; Snow, Zurcher et Ekland – Olson, 1980) ; l'appartenance à des organisations (nombre d'organisations auxquelles la recrue potentielle appartient) ; le parcours activiste antérieur ; la disponibilité biographique (McAdam, McCarthy et Zald, 1988).

Même si les exemples montrant le rôle des liens du réseau au recrutement abondent, nous ne savons toujours pas comment – à travers quels mécanismes -des liens déterminés se transforment en activisme et amène à participer à des mouvements sociaux. Cette recherche

est minée par l'imprécision théorique et empirique. Ayant échoué à édifier une théorie qui spécifie la relation précise entre les liens sociaux et l'activisme, « (...) les chercheurs empiriques se sont contentés d'évaluer la force de la relation plutôt que tester le pouvoir causal des diverses dimensions des liens sociaux » (McAdam et Paulsen, 1993, p. 641). Nous ne savons donc pas exactement si c'est « (...) la présence d'un lien, le nombre de liens ou de la saillance, la centralité ou la force d'un lien, qui détermine son efficacité en tant qu'agent de recrutement » (McAdam et Paulsen, 1993, p. 641). Friedman et McAdam (1992), après avoir examiné les ouvrages pertinents remarquent que « la théorie des réseaux ne parvient pas à offrir un modèle plausible d'action individuelle et donc un mécanisme convaincant par lequel les contacts interpersonnels et la participation organisationnelle conduisent les individus à l'activisme » (p.160). Une autre critique porte sur la trop grande préoccupation de la part des analystes des réseaux de recrutement de l'évaluation de la structure relationnelle du sujet envers le mouvement et l'insuffisance de l'attention accordée aux processus psychologiques sociaux qui servent de médiation entre la structure relationnelle et l'activisme. D'après Gould (1993) « il est risqué de généraliser l'impact de la structure relationnelle en l'absence d'informations détaillées sur la nature de l'action collective » (p. 195) et les processus d'influence conduisant les personnes à participer à un mouvement social. Les explications de la mobilisation qui précèdent relèvent, de l'avis d'Emirbayer et Goodwin (1994), du déterminisme structuraliste, dans la mesure où « (...) elles négligent tout à la fois le rôle causal potentiel des croyances des acteurs, les valeurs et les engagements normatifs (...) » (p. 1425), ou de l'instrumentalisme structuraliste dans la mesure où « (...) elles acceptent le rôle prééminent des acteurs (...) mais finalement conceptualisent leur activité d'une manière réductrice parce qu'uniquement centrée sur la maximisation de l'utilité et l'instrumentalité ».

McCAdam et Paulsen (1993) ont critiqué la recherche qui se centrait exclusivement sur le rôle des liens de réseaux et ont conclu, en analysant les données du Mississippi que des liens antérieurs avec les organisations ou des individus sont nécessaires mais pas suffisants, la question de l'identité étant la pièce manquante. Selon leurs termes « ni l'encastrement organisationnel ni l'existence de liens forts avec un autre volontaire ne sont les indicateurs d'une probabilité d'activisme de haut risque. Il s'agit plutôt d'une forte identification subjective à une identité particulière, renforcée par des liens organisationnels ou individuels, qui est particulièrement susceptible d'encourager la participation » (p. 659). La participation s'est révélée plus élevée lorsque les individus étaient encastés dans un « contexte de recrutement ». Ce contexte comporte les principales communautés/identités qui ont servi à attirer des personnes vers le projet et l'appartenance à une organisation spécifique d'une telle communauté ou identité. La participation était donc élevée quand ils ne s'identifiaient pas

seulement avec la communauté mais qu'ils appartaient aussi à une organisation qui supportait une telle identification. Même s'il existe une identification au groupe, il est nécessaire qu'existent des liens individuels ou organisationnels pour soutenir une telle identité. Grâce à cette recherche ils ont ajouté deux concepts qui permettent un modèle de recrutement micro-structurel plus élaboré : celui de liens multiples ⁵⁸ et celui d'«identité saillante»⁵⁹. Ils suggèrent que la décision de se joindre ou non à un mouvement dépendra de la saillance de l'identité invoquée et de l'aide que la recrue potentielle recevra de la part des personnes qui servent normalement à soutenir ou à renforcer l'identité en question.

Une autre ressource importante pour le recrutement des acteurs dans l'effort de réorganisation est le leadership. Les leaders sont largement reconnus comme étant une précieuse ressource pour l'émergence et le maintien de mouvements sociaux. Les leaders jouent un rôle particulièrement important en ce qui concerne l'organisation, le changement d'idées et la création d'un sens d'identité, le rassemblement des ressources et le sentiment d'un sens d'efficacité. L'apparition de leaders efficaces est souvent facilitée par l'existence de groupes organisés ayant, de l'avis général, réussi dans le passé⁶⁰. La compétence, l'expérience et le prestige de ces leaders sont essentiels pour l'émergence de l'action collective. Un leadership efficace, un leadership avec un statut élevé et possédant de nombreuses ressources encouragera alors la participation des membres du collectif, en leur faisant croire que leurs efforts (les coûts de l'effort d'action coordonnée) vaudront la peine. En décidant ou non de s'engager dans le processus de mobilisation les acteurs ont un grand souci d'efficacité, car ils ne veulent pas dépenser inutilement de précieuses ressources. L'attente d'efficacité du mouvement dépendra d'aspects tels que le nombre des autres participants mais pourra aussi être affectée par leur confiance en l'efficacité du leadership. Néanmoins la réussite d'un mouvement social ayant des leaders reconnus et honorables est une situation rare. La situation

⁵⁸ Liens multiples : ces auteurs considèrent que l'existence de liens sociaux contraint aussi bien qu'encourage l'activisme (même si en général les études présupposent que l'existence de liens mènera à une influence inconditionnelle positive de l'activisme). La décision de participer est susceptible d'être influencée par les conseils, qui sont probablement contradictoires, d'un certain nombre de personnes. La mise en oeuvre (*operationalization*) des liens multiples comporte: a) 5 catégories de liens possibles : parents, amis, organisations de droits civils, autres volontaires et personnalités ou groupes religieux ; b) 3 dimensions s'avèrent importantes dans le recrutement: 1- force, 2- locus (face-à-face ou distancement géographique) 3- saillance (importance).

⁵⁹ L'importance de la saillance de l'identité « les identités sont conceptualisées comme étant organisées selon une hiérarchie d'importance définie par la probabilité que les diverses identités soient invoquées dans une situation donnée ou une variété de situations » (Stryker 1981, pp.23-24, cité par McAdam et Paulsen, 1983, pp. 646-7). La saillance de toute identité particulière est une fonction de l'«engagement» de l'individu, défini comme « le degré de relation entre l'individu avec des groupes spécifiques d'autres individus dépend du type particulier de l'individu ». Donc pour Stryker, c'est la centralité et l'importance de nos relations avec les autres qui sert à établir et soutenir la saillance de plusieurs identités (Stryker 1981, pp.23-24, cité par McAdam et Paulsen, 1983, pp. 646-7).

⁶⁰ Pour la plupart des gens le signe le plus important et probant de l'efficacité d'une organisation est certainement sa taille et ses ressources. La croissance est elle-même vue comme une preuve supplémentaire de sa puissance et tend à attirer plus de contributions (Marwell et Oliver, 1993).

la plus fréquente, d'après Obershall (1993), c'est celle où les organisations et leurs activistes manquent des ressources nécessaires pour inciter les participants de base, c'est à dire ils ne peuvent faire usage d'incitations sélectives matérielles⁶¹. Ils n'ont pas non plus le pouvoir d'obtenir qu'ils participent par des moyens coercitifs. C'est la raison pour laquelle ils ont recours à leur capacité de créer des motivations morales et idéologiques et à un esprit de camaraderie et de communauté afin d'obtenir une participation volontaire. Dans une action collective émergente le rôle des leaders et des organisations qu'ils dirigent est fréquemment assez ardu. Il se peut en outre que les leaders de l'action collective émergente ne soient que juste des leaders informels, ce qui augmente leurs difficultés à assumer ce rôle. En leur qualité de leaders informels leur position est constamment mise au défi par des leaders de moindre importance qui cherchent à les remplacer. De tels leaders font en permanence face à des pressions et dilemmes et sont souvent questionnés, même par leurs collaborateurs les plus proches, sur leur stratégie et leur idéologie (Obershall 1973). C'est seulement lorsqu'ils auront été capables de rassembler suffisamment de ressources, par exemple en remportant des batailles contre des adversaires ou en exerçant des pressions sur le gouvernement local ou national de façon à obtenir des avantages pour l'organisation, qu'ils auront plus de facilités à remplir leur rôle de leaders.

2.4.2. L'influence sociale et la mobilisation pour l'action collective : le rôle des modèles de seuils et processus de masse critique

La décision des acteurs de participer à une action collective dépend de la participation d'autres acteurs (Granovetter, 1978 ; Oliver *et al.*, 1985 ; Marwell *et al.*, 1988 ; Oliver et Marwell, 1988). Le processus d'influence est, selon Gould (1993), la « solution au puzzle » (p.195) de l'action collective. Il évoque l'influence interpersonnelle pour réguler l'inclination des autres à suivre leur raisonnement individuel ou contraindre les spectateurs réticents ou résistants à contribuer. Il est clair que la participation d'un acteur rend plus probable la participation d'un autre acteur en donnant plus de chances de réussite à l'action collective, et à l'inverse, l'abandon d'un acteur a tendance à décourager la participation d'autres acteurs en diminuant les chances de réussite de l'action collective.

Etant donné que chaque membre du collectif tient compte de ce que font les autres, les modèles seuil (Granovetter, 1978) sont une contribution importante à la compréhension de la

⁶¹ Pour les types d'incitations dont les organisations disposent pour obtenir la participation, voir Knoke (1988). D'après lui, la motivation des membres peut être de 3 types : le choix rationnel, le lien affectif et la conformité normative. Les systèmes d'incitations organisationnels peuvent être également de 3 types : utilitaire, social, normatif.

participation dans l'action collective. Les situations qui peuvent être évaluées à travers un modèle seuil sont celles où les coûts ou les bénéfices engendrés par la participation d'un acteur dépendent en partie du nombre de ceux qui prendront une telle décision⁶². Juste à titre de rappel, le concept de seuil est défini comme « le nombre ou la proportion des personnes devant prendre une décision avant qu'un acteur déterminé en fasse autant ; il s'agit du point où les bénéfices nets perçus commencent à excéder les coûts nets pour cet acteur » (p. 1420). Pour Granovetter assigner à une personne un seuil de X % signifie qu'elle n'agira que lorsque X % auront agi. Les contributions initiales faites par des acteurs avec des seuils bas peuvent déclencher une réaction en chaîne pouvant s'étendre à chaque membre du groupe. Selon lui « les seuils sont affectés par la plupart des variables causales habituellement étudiées comme des déterminants du comportement individuel – classe sociale, éducation, occupation et position sociale ; tous ces éléments aident à établir l'appréciation d'un individu sur les différentes issues d'une situation. La nature de la situation contribue elle-même à définir les résultats possibles » (p. 1436). Les normes affectent aussi les seuils dans la mesure où elles peuvent avoir pour effet de baisser ou augmenter le seuil d'un individu, lorsque les acteurs ont le sentiment que leur comportement joue en faveur ou en défaveur de la norme.

Il y a toutefois des situations dans lesquelles les modèles seuil ne sont pas de bons indicateurs de l'engagement des individus dans l'action collective. Ce sont les situations où les personnes « (...) n'estiment pas précisément le nombre ou la proportion des autres qui ont pris telle ou telle décision (...) » (p. 1438), qui peuvent se diviser en situations dans lesquelles, celles-ci : 1- « (...) systématiquement se méprennent sur la proportion des autres [c'est à dire celles qui participent dans l'action collective] en raison d'éléments de la situation (barrières écologiques) ou des caractéristiques personnelles (*ideological wishful thinking*) » (p. 1438), ou 2- ne peuvent pas faire de jugements précis car ceux qui ont décidé de participer « (...) ne rendent pas leur action publique (...) leurs seuils peuvent donc avoir été dépassés, mais les acteurs ne le savent pas » (p. 1438)⁶³ ou 3 – « peuvent être incapables de faire des distinctions suffisamment précises pour que leurs véritables seuils ait une signification opérationnelle (...) » (p. 1438). Une information précise sur les décisions, les intérêts et les ressources des autres est donc d'une importance capitale pour la participation de l'acteur et l'engagement dans l'action collective.

Dans la mesure où la structure relationnelle où quelqu'un est inséré conditionne l'individu, la question de la transmission des informations, *i.e.* le volume et la précision des

⁶² Pour cette raison nous avons mentionné les modèles seuil au chapitre 2.2 dans la section concernant la diffusion des innovations ou du changement.

⁶³ Granovetter (1978) aide que le seuil est ici « un précieux guide pour les décideurs politiques voulant comprendre les forces qui empêcheront la pleine adoption de l'innovation » (p.1438). Comme on verra ce commentaire s'ajuste parfaitement à la réalité qu'on a trouvé dans notre cas d'étude.

informations lui parvenant vont varier selon la structure du réseau et la position de l'acteur à l'intérieur de celle-ci. Les réseaux structurent le contact en déterminant le nombre de personnes que *ego* peut atteindre, et potentiellement influencer. Plus grand est le nombre d'*alters* liés à *ego* plus importante potentiellement est l'influence que *ego* peut exercer. Les résultats du processus d'influence sont conditionnés par le pouvoir relatif des acteurs au sein du réseau. La mesure dans laquelle l'*ego* exerce de l'influence sur un *alter* est une fonction de son pouvoir relatif⁶⁴ permettant un contrôle plus élevé ou plus faible sur le flux d'informations dans un réseau de communication interpersonnelle (Valente, 1995).

Un autre modèle théorique qui a été largement utilisé pour expliquer le développement de l'action collective est le modèle de la masse critique (Marwell et Oliver, 1993 ; Schelling, 1978). « Tous les modèles de masse critique impliquent un certain niveau d'activité s'auto-régénérant à partir du moment où le niveau d'activité⁶⁵ dépasse un seuil minimum » (Schelling, 1978, p. 95). Pour Schelling cette mesure du niveau de l'activité peut être « (...) le nombre de personnes engagées ou le nombre de fois, la fréquence ou la durée de temps où les personnes s'engagent ou la proportion du nombre de personnes qui s'engagent en rapport au nombre de ceux qui ne s'engagent pas » (p. 95). Le nombre ou la proportion d'acteurs nécessaires pour que la diffusion devienne auto-régénératrice dépend de la question spécifique en jeu.

Cependant la signification de la masse critique, le nombre et les caractéristiques des acteurs lui appartenant varient selon la perspective de divers auteurs. Contrairement à Schelling (1978), qui se concentre exclusivement sur le nombre absolu, la proportion ou le niveau et la durée de la participation des acteurs, indépendamment des ressources qu'ils possèdent, d'autres auteurs reconnaissent l'importance de l'hétérogénéité des ressources⁶⁶ et des intérêts des acteurs participants dans le développement d'une masse critique. Ce type d'argument conteste que la réalisation de l'action collective dépend de la participation de l'ensemble ou d'une grande partie du collectif. Il est par ailleurs affirmé que l'action collective peut être efficace même si elle ne mobilise qu'un très faible nombre d'individus intéressés (Reynaud, 1997). Ce n'est pas le nombre absolu ou la proportion des individus dans le collectif qui fait fonctionner l'action collective, il faut seulement qu'il existe une taille

⁶⁴ Suivant la centralité de Bonacich (1987a) le pouvoir de l'*ego* est conditionné par le pouvoir de ceux auxquels *ego* est lié.

⁶⁵ « Par 'activité' j'entends spécifiquement le fait d'être (ou de ne pas être) quelque part » (Schelling, 1978, p.95).

⁶⁶ Il existe toutefois deux arguments concurrents quant à l'effet de l'hétérogénéité du groupe sur l'action collective : 1- l'hétérogénéité des intérêts et les ressources facilitent l'action collective en aidant à la formation de la masse critique (Olson, 1971; Oliver *et al.*, 1985 ; Marwell *et al.*, 1988 ; Oliver et Marwell, 1988) ; 2- l'hétérogénéité du groupe peut faire entrave à l'action collective à travers la formation de clivages (Heckathorn, 1993).

minimale et suffisamment de ressources. L'action collective « suppose plus souvent l'existence d'un noyau central d'individus particulièrement intéressés, possédant des ressources pertinentes importantes et capable de s'associer » (p. 78). Dans les cas où la réussite ne dépend pas de la proportion des autres participants et lorsque les ressources sont hétérogènes un petit nombre peut suffire pour qu'une masse critique se développe – et plus le groupe est grand, plus facilement on trouvera une masse critique intéressée et dotée de ressources. « Plus il est grand, plus il est probable que se formera la coalition minimale disposant des ressources nécessaires. Plus il sera hétérogène (du point de vue de la distribution des ressources) plus les chances augmentent. Plus il sera hétérogène, et plus le nombre d'individus à mobiliser pour atteindre la masse critique décroîtra avec la taille du groupe total » (Reynaud, 1997, p. 78).

Certains auteurs se sont principalement penchés sur la question de savoir quels étaient les acteurs qui faisaient les premières démarches pour s'engager dans une action collective et allaient ensuite influencer le comportement des autres, créant un effet boule de neige. D'autres auteurs se sont également intéressés à l'identification des caractéristiques structurelles d'un collectif capable de développer un processus de masse critique. Les chercheurs sont toutefois en désaccord sur les caractéristiques les plus nécessaires à la production de l'action collective. Pour Marwell et Oliver (1993) un tel sous-groupe doit être composé des plus intéressés ou des individus disposant de plus de ressources. Les acteurs socialement influents, ceux qui occupent des positions centrales et qui sont donc les plus puissants, doivent être ralliés à la cause, entreprendre une action et ils seront suivis par les personnes ordinaires. Par des modèles de simulation ils montrent que ce petit groupe qu'ils appellent la masse critique peut créer les conditions propices à une action collective ultérieure⁶⁷. Selon-eux, au cours de la période « pionnière », lorsque la réussite est improbable, les rares personnes véritablement engagées envers la cause déclenchent une vague d'activisme qui ouvrira la voie à une participation massive.

Pour Kim et Bearman (1997) ce qui détermine la réussite de l'action collective est le degré de covariance entre pouvoir/centralité et les intérêts, et non entre les ressources et les intérêts. Ils estiment que la centralité est plus importante que les ressources, les acteurs

⁶⁷ Kim et Bearman (1997) critiquent le fait qu'ils se basent sur des suppositions socioéconomiques non plausibles, telles que la distribution extrêmement inégale des ressources, peu probable entre les membres du même groupe bénéficiaire où les ressources économiques tendent à être plus ou moins également distribuées. (p. 71). Ils ont constaté que la masse critique n'émane pas forcément de l'élite, au contraire « (...) les riches sont à la fois opportunistes et stériles : ils contribuent seulement lorsqu'un retour lucratif est garanti et que leurs contributions n'engendrent aucune contribution supplémentaire. » « Cette image de la masse critique est appropriée pour expliquer les dernières phases d'un mouvement social, lorsqu'il est largement institutionnalisé et dépend d'un afflux continu de diverses ressources (...) », et non pas les premières qui sont souvent caractérisées par « l'excès d'énergie politique parmi les masses » (Kim et Bearman, 1997, p. 82).

cruciaux pendant les premières phases d'un mouvement se distinguent les uns des autres par leurs positions dans un réseau d'acteurs liés et non par les ressources dont ils disposent. L'aspect le plus fondamental pour l'action collective est l'organisation d'acteurs engagés dans un noyau d'activistes étroitement liés et éloignés de pressions incitant à l'abandon – ce qu'ils identifient comme une « enveloppe idéologique ». Ces quelques activistes (assez intéressés pour initier l'action même lorsque les autres ne désirent pas s'y joindre) sont capables d'exercer constamment une influence ascendante sur les autres. Les suiveurs, qu'ils appellent les enthousiastes, ne sont liés à eux que marginalement. Le mouvement grandit si ces enthousiastes ont la capacité de s'encourager mutuellement et de contrer l'influence descendante des acteurs qui abandonnent. En résumé, intérêt et identité vont de pair dans la masse critique permettant le développement de l'action collective.

Kim et Bearman (1997) ont simulé quatre types de régimes où ils ont fait varier le niveau d'intérêt et de ressources des personnes centrales, pour voir le type de régime dans lequel on pourrait s'attendre à la formation d'une masse critique capable de fournir un bien collectif. Une masse critique s'est effectivement formée que dans deux de ces régimes. Il s'agit des régimes privilégiés – au sein desquels les acteurs centraux contrôlent des ressources importantes et ont un grand intérêt à fournir le bien collectif – et les régimes rebelles au sein desquels les acteurs centraux ont de grands intérêts mais ne contrôlent pas d'importantes ressources. Les variables déterminantes ont alors été la corrélation positive entre la centralité et les intérêts. Dans les deux autres régimes, l'action collective ne s'est pas produite car il n'a pas été possible de former une masse critique (pour reprendre leurs termes, elle a été structurellement bloquée) car la centralité et les intérêts étaient négativement reliés. Il s'agit des régimes appauvris où les acteurs centraux ont des ressources mais pas d'intérêts et du régime divisé (*estranged regime*) où les acteurs centraux n'ont ni intérêts ni ressources. Ceux qui sont intéressés ont des ressources mais sont distants (*estranged*) des autres membres et ne peuvent exercer d'influence sur eux, à cause de la faible densité du réseau.

D'après Valente (1993), les mesures politiques visant à promouvoir la diffusion de l'innovation devraient tendre à atteindre une masse critique d'adoptants. Le changement social devient une réalité lorsque sa diffusion s'auto-régénère, c'est-à-dire lorsque la masse critique est atteinte. A ce stade, les mesures d'incitation pour l'adoption deviennent moins nécessaires : si un gouvernement fournit les incitations financières pour l'adoption, ces incitations pourraient devenir assez coûteuses pour le gouvernement, mais si ces incitations sont ciblées sur la masse critique, elles pourront alors être retirées une fois que la masse critique aura été atteinte, épargnant donc des sommes considérables d'argent. Avant la masse critique, les potentiels adoptants ne sont pas sûrs du nombre de personnes dans le système

social qui adoptera une innovation, ce qui augmente le risque de l'adoption : ils prennent un risque en essayant quelque chose de nouveau, souvent en opposition aux normes sociétales. Par conséquent il faut investir plus de ressources de façon à trouver des gens prêts à adopter avant la masse critique. Savoir quel est le point auquel la masse critique va se former et quelles sont les ressources nécessaires pour l'atteindre, est alors un puissant outil de planification politique /administrative (p.43).

2.5. Leadership dans la coordination de l'action

Dans ce chapitre nous allons rassembler les diverses considérations que nous avons évoquées à plusieurs reprises quant à l'importance du leadership et nous allons les compléter en vertu de l'importance qui a été accordée au rôle d'un leadership efficace dans la coordination et le recrutement. Nous avons tout d'abord parlé de l'importance des leaders dans la section concernant le changement d'un système. Nous avons dit que les leaders étaient nécessaires pour motiver les acteurs à s'engager dans et envers la coordination d'efforts tendant à la redéfinition des règles du système. Ensuite, nous avons évoqué l'importance du leadership dans l'adoption et la diffusion de nouveaux comportements favorables à la réorganisation d'un système. Dans le chapitre sur l'action coordonnée nous avons vu que les solutions pour l'action collective impliquant l'auto-organisation, c'est-à-dire, ne faisant pas appel à une agence extérieure pour leur mise en application, auront besoin, même à un niveau informel, de mécanismes pour imposer la coopération. Ceux-ci se concentrent souvent en la personne d'un leader ou en un groupe dominant qui a un grand intérêt dans le bien collectif. Par exemple dans les cas présentés par Ostrom (1995), il est dit que puisqu'il allait dans le propre intérêt de ceux qui avaient conçu un contrat contraignant à la coopération de se contrôler mutuellement et de rapporter les infractions, on trouve des acteurs – qui se distinguent de l'acteur commun – qui assurent le contrôle et imposent des sanctions aux déviants puisque cela peut leur apporter des bénéfices individuels au-delà des bénéfices communs.

La recherche traditionnelle sur le leadership, remontant à Weber et à la notion de charisme, s'est concentrée sur les qualités personnelles du leader et a identifié les traits psychosociaux nécessaires à l'exercice du leadership. Une image plus réaliste du leader le placerait dans le contexte des relations qui le lient aux autres membres du collectif. Le leadership est une forme d'interaction où les acteurs concernés font un investissement spécifique et acquièrent par ce biais des avantages spéciaux. La relation entre le leader et les membres du collectif repose sur les bénéfices réciproques accumulés par chacun dans cet échange : tant que le leader poursuit les objectifs du groupe et satisfait les attentes de ses membres, il peut compter sur leur soutien et leur loyauté (Melucci, 1996). Les membres d'un collectif qui ont des expectatives de bénéfices accumulés en retour des actions d'un leader disposant de ressources sont prêts à risquer et investir des ressources dans une action collective. Dans une perspective qui voit le leadership comme une relation entre le chef et les membres du collectif, le leadership charismatique est un type spécifique d'échange où

prédominant l'identification affective aux qualités extraordinaires du leader et le rehaussement de l'identité individuelle et collective des éléments du groupe. Bien évidemment ce type d'échange requiert des circonstances exceptionnelles et est voué à l'éphémère. Une théorie relationnelle du leadership doit placer côte à côte le charisme et autres types de ressources qui lui confèrent une place spéciale dès lors qu'il s'agit d'un concept utile à la compréhension de certaines grandes transformations des sociétés modernes (Melucci 1996).

2.5.1. Tâches du leader

Les leaders doivent assumer diverses tâches pour conserver leur position et atteindre les objectifs proposés. Ils sont plus que toute autre personne soucieux de promouvoir les objectifs du mouvement et sont donc les « (...) architectes de l'organisation, de l'idéologie et de la mobilisation » (Oberschall, 1973, p. 146). Le leader doit trancher entre plusieurs alternatives et est censé réduire les incertitudes qui assaillent les membres du collectif. Afin de prendre les bonnes décisions il doit être capable d'apprécier sa propre position dans l'échange, d'estimer les bénéfices qu'il peut obtenir et d'évaluer les demandes des membres afin d'assurer un équilibre des échanges entre eux (Melucci, 1996).

Les leaders ont tout un ensemble de tâches pratiques et idéologiques à leur portée pour essayer de motiver et impliquer les membres dans l'action collective. Melucci (1996) a synthétisé les tâches principales du leader. La première consiste à définir les objectifs, les organiser selon un ordre de priorités et les adapter aux conditions spécifiques du contexte. Une tâche secondaire importante consiste à regrouper de différents problèmes qui existent dans le collectif dans un thème général concret, et permettre d'envisager une solution. Les leaders doivent fournir les moyens de l'action, et chercher des ressources à l'intérieur et à l'extérieur du mouvement pour ensuite, sur la base des ressources existantes, diviser et coordonner les tâches des membres. Troisièmement un leader doit maintenir la cohésion du mouvement (contre les pressions de l'extérieur et les conflits internes du groupe). Le maintien de la cohésion peut être assuré par un ensemble de moyens allant de l'idéologie à la discipline. La circulation de l'information est d'une importance vitale pour informer et motiver les membres, tout spécialement dans les mouvements qui disposent de ressources relativement limitées et qui subissent la pression d'un adversaire plus puissant. Quatrièmement le leadership doit mobiliser la base de support, à travers la préservation du consensus sur les objectifs et l'attraction d'investissements plus importants de la part des membres. Il peut le faire à travers un système de récompenses et par identification

idéologique du membre aux objectifs établis. Cinquièmement, le leader doit conserver et renforcer l'identité du groupe. En projetant une image du groupe à laquelle les membres peuvent s'identifier et où ils puisent une satisfaction affective, il apporte aux membres une incitation à la solidarité. L'intensité des échanges et l'interaction consolide l'identité collective, dès lors que la participation elle-même devient une récompense. Les appels idéologiques et moraux feront grandir le sens communautaire au sein du mouvement⁶⁸. La description faite par Taylor (1987) de l'entrepreneur politique rejoint dans l'ensemble ce qui précède, mais il met l'accent sur le rôle assumé par le leader en termes de changement des convictions, dès lors qu'il s'agit de ce qui différencie le leader de quelqu'un qui concentre simplement des ressources, ou comme il le dit, d'un « innovateur avec des incitations sélectives ».

En résumé, le leader doit attirer de nouveaux participants et doit s'assurer que ceux-ci, ainsi que les participants qui existent déjà sont engagés et coopèrent à l'obtention de biens collectifs. Le leader peut s'atteindre les objectifs collectifs s'il dispose de ressources et est capable de venir à bout du problème des passagers clandestins, par la création d'incitations solidaires et le contrôle et l'application de sanctions aux infracteurs. En outre il attendra ses objectifs s'il est capable de convaincre ses partisans que le mouvement peut aboutir.

2.5.2. Sources du pouvoir du leadership

Afin de comprendre l'apparition et le comportement des leaders nous devons être capables de répondre à des questions telles que : Quels sont les ingrédients de formation d'un leader ? Qu'est-ce qui les caractérise ou les distingue des autres ? De nombreux auteurs reconnaissent la multiplicité de ressources requises pour atteindre le statut supérieur nécessaire à l'activité de leadership. Weber ([1956] 1995) a différencié les trois types de domination (légale, traditionnelle et charismatique) et a présenté les fondements de la légitimité de cette domination. Plus tard, d'autres auteurs, ont construit des typologies identifiant les sources de pouvoir. Entre elles, nous avons celle de French et Raven (1959) qui identifiaient cinq sources de pouvoir social : la capacité de contraindre, l'habileté à récompenser, l'exercice des fonctions dans une position de légitimité ou d'autorité, l'expertise reconnue et le pouvoir référent – qui repose sur l'identification, le charisme ou l'estime. Le contrôle de l'information a commencé à être envisagé comme une sixième base de pouvoir (Pettigrew 1972). Crozier et Friedberg (1977) ont mis l'accent sur quatre grandes sources de

⁶⁸ Une enquête sur les participants dans de nombreux et divers mouvements sociaux a montré que les appels moraux et idéologiques ainsi que des incitations à la solidarité pouvaient venir à bout des tendances de passager clandestin (Klandermans, 1984 ; Klandermans et Oegema, 1987 ; Finkel Muller et Opp, 1989).

pouvoir qui correspondent aux types d'incertitudes qui existent dans les organisations : « (...) celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son, ou mieux, ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ; celles enfin qui découlent de la connaissance de règles organisationnelles générales » (p. 83). À ces quatre grandes sources de pouvoir correspondent : l'expertise (« l'expert est celui qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation » (p.84) ; une autre forme d'expertise qui consiste à contrôler les relations avec l'environnement en général (comme on l'a indiqué plus haut les acteurs dans ces positions ont été appelés, d'après la formule de H. Jamous, de marginaux sécants, puisqu'ils jouent l'important rôle d'intermédiaire entre des acteurs différents qui ont des logiques d'action différentes) ; le pouvoir obtenu en fonction des informations dont on dispose ; et le pouvoir de la création et mise en pratique des règles organisationnelles.

Les leaders les plus forts sont ceux qui possèdent des dimensions de statut multiples (Lazega, 1999, 2000) basées sur la concentration de ressources, telles que la compétence, la réussite professionnelle, l'honnêteté, la crédibilité, la capacité relationnelle avec les institutions appropriées. Ces valences étendues sont nécessaires pour jouer le rôle de leader, un rôle qui d'après Parsons (1959) est toujours diffus, et par conséquent presque toujours exercé par plusieurs acteurs (Bourricaud, 1961). C'est sur la possession d'une multiplicité de ressources qu'est fondée la légitimité du leader, puisque cela lui permet de remplacer des ressources dont l'offre est insuffisante ou ne sont plus légitimes. Plus les leaders sont forts, plus grande est la probabilité que les normes et valeurs qu'ils défendent seront les normes et valeurs prioritaires de l'organisation (Lazega, 1999, 2000). En leur qualité, les leaders multistatutaires peuvent déterminer le système de normes et valeurs qui réglementent la collectivité. La stabilité entre ces collègues oligarchiques (et l'intégration de l'organisation) est maintenue grâce à l'hétérogénéité de différentes sources de statut car cela crée une interdépendance entre eux. Une très bonne coordination basée sur la confiance et la réciprocité est nécessaire, faute de quoi l'instabilité plutôt que l'union régnera au sein du groupe de leaders. En conséquence on assisterait à des luttes pour l'obtenir des ressources supplémentaires, visant l'imposition par certains leaders d'un ensemble de valeurs considérées meilleures, à d'autres leaders et au reste de la collectivité (Lazega, 2001).

2.5.3. Coûts et bénéfices du leadership

Afin de comprendre leurs motivations à assumer les positions de leadership nous pouvons nous demander quelles sont leurs obligations et leurs avantages. Les relations entre le leader et les membres du collectif sont une constante procédure de négociation où chaque partie cherche à réduire ses propres coûts et à maximiser ses bénéfices. Le leader est dans une position avantageuse étant donné qu'il contrôle les ressources dont l'offre est insuffisante. Tant qu'il sera capable d'acquérir et de distribuer de telles ressources parmi les membres il pourra conserver sa position de leader et recevoir les bénéfices que ces derniers lui attribuent (Melucci 1996). On peut citer parmi ces bénéfices la reconnaissance, le statut social, le prestige, la satisfaction personnelle, en plus des potentielles récompenses financières et économiques des membres de la collectivité (Obershall, 1973). Sur le plan des coûts, le leader est exposé au risque d'avoir à payer son engagement à un prix élevé, tant dans ses relations avec la société extérieure que dans ses relations internes avec les membres du mouvement (Melucci, 1996). Il agit constamment et prend ses décisions dans des situations complexes et d'incertitude. Il fait face à des pressions extérieures et à des contraintes internes, à une information incomplète, à des défis permanents de la part des membres du collectif qui aspirent à la position de leader. En outre il dispose en général d'une faible base financière pour mettre en place les stratégies du mouvement. Le leader doit prouver par un sacrifice personnel et de l'exemple son engagement envers la cause (Obershall, 1973).

En conclusion on peut dire que l'existence d'un leadership au statut élevé, doté de ressources et efficace, est considérée comme une condition nécessaire à l'action collective telle que celle dont il s'agit ici, qui tend à redéfinir les règles d'action des acteurs économiques. Un leader ou un groupe leader, s'il est suffisamment pourvu de ressources et actif, fera croître la croyance des acteurs participants à l'efficacité de l'initiative. Aussi encouragera-t-il la participation à des initiatives risquées et coûteuses en transmettant une perspective à long terme du marché où un fort taux de profit est attendu si les acteurs abandonnent leur raisonnement à courte vue. Par-dessus tout, un leader doté de ressources supérieures, dans un contexte de concurrents formellement égaux, est nécessaire pour actionner les mécanismes de régulation qui disciplineront les acteurs tentant d'échapper à la discipline collective.

2.6. Conclusion de la première partie

Dans cette partie nous avons tenté de présenter le travail théorique qui pourra nous aider à comprendre le processus de réorganisation d'un marché tel que celui qui est l'objet de notre étude. La sociologie économique avance que tout marché est composé d'acteurs interdépendants, plutôt que d'acteurs agissant indépendamment et prenant des décisions selon un mode atomistique, et que cette interdépendance va influencer de façon décisive sur les décisions économiques prises par les acteurs. Ayant pris cela comme notre argument de départ pour comprendre l'action économique, le choix naturel de la méthodologie était une méthode essentiellement structurelle, où tant les composants structurels/relationnels que la contextualisation des conditions économiques, sociales et culturelles sont pris en compte. Ce fait est important si l'on considère que la rationalité du comportement ne peut être évaluée en regardant seulement la maximisation du bénéfice, mais en prenant en compte ses aspects sociaux, en vertu du fait que le comportement a des objectifs sociaux tels que la sociabilité, l'approbation, le statut, le pouvoir, le désir d'autonomie, la dignité, etc. Notre position face à un marché où les acteurs se font concurrence ne devrait pas nous faire oublier sur le fait qu'une organisation sociale lui est sous-jacente et que des normes informelles et des accords institutionnels guideront le comportement compétitif. Qu'ils se fassent concurrence ou coopèrent, les acteurs sur un marché déterminé sont toujours interdépendants, les actions d'un acteur affectant, à un degré plus ou moins faible, l'action de l'autre et par conséquent la nature même du marché.

Cette réorganisation du marché implique un changement (lui-même causé par le changement des conditions de l'offre et de la demande sur les marchés directement liés à ceux de l'étude en cause) des règles en pratique dans le collectif. Un changement n'est jamais une tâche pacifique, car il entraîne nécessairement une mutation des détenteurs du pouvoir (les sources de statut et de pouvoir change avec le changement des règles). Toute structure de leadership consensuel – un leader ou une institution formelle – capable de motiver et d'impliquer un assez grand nombre d'acteurs (mobilisation) envers un effort simultané de réorganisation (diffusion) est nécessaire pour qu'un tel changement soit mis en place. Seule la coordination des efforts des acteurs sur ce marché permettra à ce changement de s'opérer. Mais coordonner les efforts – ou charger une institution ou un leader de montrer comment les efforts doivent être coordonnés – en comparaison à l'action individuelle, a des coûts et des résultats imprévisibles. Certains acteurs ne seront d'ailleurs pas intéressés à accepter de tels coûts et en choisissant de ne pas coopérer ils peuvent mettre en danger le résultat optimal.

C'est seulement à travers un contrôle efficace et des mécanismes de régulation qu'il sera possible d'éviter que les acteurs échappent au coût de la coopération. Vu que ce marché est composé d'acteurs formellement égaux, et en tant que tels n'ayant pas de contrôle institutionnel formel ni de mécanismes de sanction, un des problèmes majeurs est de trouver quelqu'un qui puisse exercer le contrôle et réguler l'action des autres. A moins de trouver un leader (ou un groupe leader) ayant suffisamment de ressources pour supporter le coût de sanctionner ses propres collègues, on ne peut pas s'attendre à ce qu'un grand nombre d'entrepreneurs interdépendants s'engagent de façon crédible et s'impliquent dans une action coordonnée pour réorganiser un marché.

Dans la partie suivante nous allons concentrer notre attention sur le type spécifique de marché – le commerce de centre-ville – et les acteurs spécifiques – les commerçants – et les deux moments impliquant la redéfinition des règles en pratique, qui dans ce cas sont l'urbanisme commercial et l'allongement des horaires d'ouverture le samedi. Nous nous efforcerons de comprendre comment les spécificités du marché et les acteurs en question ont une influence de même ordre sur la capacité d'action coordonnée pour la réorganisation du marché que celles opérées dans d'autres domaines économiques.

3. DEUXIEME PARTIE - LE CONTEXTE GLOBAL : LE COMMERCE ET SES ACTEURS ; LE COMMERCE DE CENTRE-VILLE ET URBANISME COMMERCIAL

Nous venons de parler de la complexité que revêt la réorganisation d'un marché et de ses divers composants, tels que les problèmes de coordination qu'elle implique, le besoin de recruter des acteurs voulant participer à l'effort de redéfinition des règles de l'offre, l'importance d'un leadership doté de ressources, engagé et efficace pour motiver la participation à un effort commun et capable d'infliger des sanctions à ceux qui ne coopèrent pas. Nous devons maintenant aborder le marché spécifique en question, le commerce d'un centre-ville, afin de mieux comprendre les complexités propres à un tel marché et expliquer pourquoi il est assez difficile d'y mettre en œuvre un processus de réorganisation. Nous commencerons par décrire le contexte général du commerce, les transformations qu'il a connues – surtout la concentration et la suburbanisation – et les défis auxquels il fait face, pour comprendre la « crise » du commerce de centre-ville. Nous mettrons spécialement l'accent sur le Portugal et la France dès lors que les transformations du commerce portugais suivent un parcours similaire à celui du commerce français, même au niveau législatif, avec néanmoins un retard d'environ 20 ans. Nous poursuivrons en présentant les stratégies suivies par les commerçants, par les organisations qui les représentent et par les gouvernements, pour faire face aux difficultés que connaît ce vaste secteur économique. Parmi ces stratégies, nous allons accorder une importance spéciale à l'urbanisme commercial, à sa version portugaise et au changement des horaires d'ouverture, notamment le samedi après-midi. Cette version portugaise de l'urbanisme commercial a été mis en pratique à travers un programme gouvernemental qui accordait des incitations financières destinées à des opérations commerciales, à des opérations urbaines de rénovation et de marketing. Ces deux initiatives sont des exemples d'efforts pour changer des pratiques établies dans la profession du commerce. Le but était, par le biais de ces initiatives, d'inciter les professionnels à passer d'une stratégie commerciale fermée à une perspective ouverte où les concurrents sont différents et plus puissants et les consommateurs ne sont plus les clients habituels mais des clients nouveaux, avec des goûts différents.

Après avoir décrit les facettes importantes du contexte plus large du commerce – les aspects exogènes – nous nous concentrerons sur les acteurs eux-mêmes, leurs traits professionnels, sociaux et culturels – les aspects endogènes. Dès lors que nous assumons que

les acteurs ont un raisonnement stratégique, nous devons être conscients des contingences auxquelles ils font face sur le plan économique, professionnel, familial et culturel. Celles-ci vont affecter leur évaluation des coûts et des bénéfices qui résulteront de leur engagement dans un processus de réorganisation, pendant lequel les règles de leur propre marché changeront. C'est seulement en envisageant ces deux réalités que nous pourrions comprendre les stratégies poursuivies par les commerçants. D'après la sociologie économique, le caractère social des relations économiques n'affecte pas seulement les stratégies économiques, il s'agit en effet d'une condition nécessaire pour une production économique optimale. C'est donc seulement en ayant une bonne compréhension du caractère social sous-jacent au comportement économique que nous pourrions comprendre ce qui influe sur les résultats économiques.

3.1. Contexte plus large du commerce – tendances et transformations récentes

L'étude du commerce et de ses acteurs, les commerçants, n'a pas été l'objet prioritaire de la recherche en sciences sociales. Les auteurs ont plusieurs explications pour ce manque d'intérêt. Cachinho (1992) affirme « (...) que le mépris envers le commerce et les commerçants remonte à la nuit des temps (...) » (p. 247). En note de fin de texte il ajoute que dès « (...) l'antiquité grecque l'activité commerciale est rejetée au bas de l'échelle sociale et le commerçant considéré comme celui qui «vend sans produire», et qu' « (...) au XVIII^e siècle les physiocrates ont considéré ce secteur comme totalement improductif (...) » (p. 259) exactement comme l'on dit les économistes marxistes plus tard (Mayer, 1986).

Nous avons dû attendre les décennies de 80 et 90 pour assister, dans le monde occidental, à un changement d'attitude face au commerce et à une plus grande intervention du secteur public. Parmi les facteurs responsables de ce changement d'attitude nous pouvons citer:

- l'augmentation du poids du commerce dans l'économie, en ce qui concerne la production et l'emploi;
- l'intérêt croissant du gouvernement central et local à l'égard de l'aménagement du territoire;
- les transformations importantes opérées dans les zones urbaines et dans le commerce, comme l'expansion des grands groupes économiques liés à la distribution, la diffusion de nouvelles techniques de vente, le développement de nouvelles normes de localisation, la transformation du centre-ville, le déclin du commerce de centre-ville.

Tout cela conduit les entités responsables à prendre conscience du rôle du commerce dans le développement économique et social.

L'intérêt des chercheurs pour le thème du commerce au Portugal a grandi à la fin des années 80, début des années 90, période à laquelle la grande distribution est entrée sur le marché. Jusque-là, ce secteur de l'économie, essentiellement dominé par les petits commerçants indépendants du centre-ville et caractérisé par sa stabilité et sa prévisibilité, n'avait pas attiré l'attention des chercheurs. Les géographes et les planificateurs urbains sont les principaux auteurs de la documentation trouvée sur la matière. Cela constitue évidemment une propension à l'étude du commerce en termes de son insertion sur le territoire et un manque d'intérêt à l'égard des acteurs, de leurs stratégies, idéologies, attitudes, profession.

Les principaux thèmes abordés dans les ouvrages sur le commerce concernent la localisation des diverses formes commerciales sur le territoire, l'impact des nouvelles unités commerciales, la caractérisation des différents types de commerce, les politiques du gouvernement en matière de commerce et de consommation⁶⁹. Les sociologues se sont essentiellement penchés sur les conditions sociales des petits patrons, le problème de leur mobilité sociale et de leur insertion dans la classe moyenne, les politiques publiques ou encore les changements des modes de consommation. La plupart des travaux sur le commerce ou bien ignorent purement et simplement les commerçants ou bien ne vont guère au-delà de descriptions superficielles⁷⁰, montrant une insuffisance évidente en ce qui concerne la recherche ethnographique. Ces descriptions évoquent généralement des hommes d'affaires démodés, incapables de changer, irrationnels, individualistes et passifs, mais ils ne présentent aucune preuve empirique sous-tendant de telles déclarations⁷¹. Ils ne proposent pas non plus d'explication quant à leur étrange manière d'être, assumant apparemment qu'il s'agit d'un trait inhérent à leur nature. Nous pouvons nous demander si leur comportement émane d'une irrationalité extrême – le *vox populi* – ou au contraire d'une rationalité stratégique, qui ne peut apparaître clairement dans un diagnostic superficiel. Les descriptions typiques des petits patrons ne nous permettent pas de comprendre s'ils se comportent de cette manière parce qu'ils ne sont pas capables d'agir autrement ou s'ils préfèrent simplement ne pas agir autrement. N'est-il pas plausible qu'ils choisissent de rester passifs afin de préserver leur style de vie et leur autonomie par rapport à leur commerce, même au détriment de grands bénéfices?

Depuis les années 70 à l'étranger, (en France le premier hypermarché a ouvert en 1963, la grande distribution ayant véritablement commencé à partir de 1968) et les années 80 au Portugal (le premier hypermarché a ouvert à Porto en 1985, et le second en 1987 dans la périphérie de Lisbonne), nous avons assisté à des changements radicaux dans tous les domaines du commerce. Ces changements ont été induits par des transformations qui ont touché la société dans son ensemble et nécessairement l'organisation et les pratiques de cette activité économique. Les plus importants ont résidé dans la concentration à travers la formation de groupes larges, dans la suburbanisation des détaillants, dans une augmentation

⁶⁹ Voir Salgueiro, 1996, Rousseau 1997.

⁷⁰ A titre d'exemple, le livre «*Do comércio à distribuição, roteiro de uma mudança*», certainement le meilleur ouvrage et le plus complet sur le commerce au Portugal, consacre moins de deux pages aux commerçants (Salgueiro, 1996, pp.251-254).

⁷¹ La recherche portant sur les petits commerçants en général et les petits commerçants déterminés et actifs en particulier, reste rare. L'article rédigé par Hosgood (1992) est en cela une exception; il fait l'effort de rapporter non pas ce que les commerçants n'ont pas fait, mais ce qu'ils ont fait, à savoir dans ce cas leur détermination à résister et à défendre leur position dans la communauté des détaillants.

de la variété des formats, de l'hypermarché à l'*internet*, en passant par les centres périphériques. Ces changements ont modifié radicalement l'organisation traditionnelle de l'activité commerciale, principalement composée jusque-là de petits commerçants indépendants installés dans les centres-villes et ont provoqué la décadence de leur activité. La suburbanisation du consommateur avec de hauts revenus; une plus grande mobilité des consommateurs, grâce à l'augmentation de la motorisation et à l'amélioration des routes suburbaines; et le manque d'espaces adéquats pour l'implantation de grandes surfaces au centre-ville, sont les facteurs couramment invoqués en ce qui concerne la suburbanisation du commerce. Des changements plus généraux des modes de vie ont exercé une influence sur les critères de consommation: a) les foyers, équipés de réfrigérateurs et de congélateurs, permettent des déplacements moins fréquents pour les courses remplaçant le circuit de consommation de proximité quotidienne; b) les changements de l'occupation du temps ont eu un impact sur le temps consacré au shopping – travail des femmes, temps passé dans les trajets; c) la diversification des formes d'achat – par catalogue, par Internet, ou télé-achat.

La concentration du commerce émane d'une conséquence presque naturelle de l'industrialisation. Etant donné la disponibilité d'une grande variété de produits bon marché, un moyen qui semblait pouvoir générer de grands revenus était de les vendre dans les grandes surfaces. L'investissement initial d'une telle entreprise n'est évidemment pas à la portée des petits commerçants et en tant que tels ils ont été forcés à céder leur place sur le marché à d'autres plus aisés financièrement. Les nouveaux acteurs dans ce domaine, essentiellement les centres commerciaux, les hypermarchés et des grandes surfaces spécialisées, ont, en conséquence de cette concentration, complètement révolutionné le concept des affaires. Les hypermarchés ont pour leur part fortement réduit les prix pratiqués partout ailleurs, proposé une grande variété de produits, élargi les horaires d'ouverture, offert de nombreuses places de stationnement gratuites et ont adopté une politique de marketing très agressive. Les centres commerciaux offrent non seulement tout ce qui précède mais aussi des loisirs (restaurants, cafés, glaciers, cinémas, salles de jeux), tout ceci dans une atmosphère climatisée et un environnement plaisant. La concentration du commerce favorise la consommation de masse, un comportement d'achat plus orienté vers la quantité que la qualité, tendance que le boum économique des années 80 a encore renforcée en augmentant la demande et la consommation.

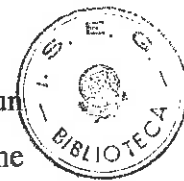
Le choc brutal ressenti par les commerçants du centre-ville face à une augmentation de la concurrence a alimenté les craintes de disparition des petits magasins et la peur de désertification du centre-ville, exactement comme au XIX^e siècle avec l'apparition des premiers grands magasins et des coopératives de consommation, qui n'a toutefois jamais mis en péril la survie des petits commerçants indépendants. Par contre, il n'en a pas été de même

pour e qui est du monopole qu'ils détenaient jusque-là, ni de la vie confortable, prévisible et rentable que leur procurait leur négoce. L'augmentation de la concurrence a naturellement augmenté l'instabilité de ces commerçants, accéléré le mouvement de contraction du commerce au détail et provoqué la chute du nombre de commerçants indépendants (Peron 1984)⁷². Il est néanmoins compréhensible que pour certains éléments de la bourgeoisie commerçante, cette perte d'hégémonie ait été brutale et assez traumatisante, étant donné qu'ils sont passés de l'apogée de leur prospérité à une situation dans laquelle ils se sont réellement sentis menacés (Peron, 1984).

Les décideurs politiques locaux, préoccupés par les effets négatifs de la décadence du commerce du centre-ville, ont souvent répondu par le biais d'améliorations urbaines du centre. De simples interventions comme la piétonisation des rues commerciales, ont entraîné une modification significative du profil des magasins installés dans les centres-villes: «les disparitions des petits commerces traditionnels qui desservent une clientèle de proximité souvent âgée; la fermeture des commerces pondéreux; une spécialisation accrue, liée au développement des cafés à terrasses, des services, des boutiques de vêtements et de cadeaux gadgets, des commerces alimentaires spécialisés, des épiceries fines; (...) l'arrivée en foule des franchisés et des succursalistes» (Peron, 1993, p.106). Il est clair que parallèlement à l'augmentation de la consommation en quantité, la consommation a également augmenté en qualité et la recherche d'articles uniques a conduit au récent succès des magasins spécialisés. L'émergence d'un nouveau genre de consommateurs est à l'origine de cette réussite – une classe moyenne jeune au pouvoir d'achat élevé, les touristes, les hommes d'affaires en déplacement et d'autres types de clients de passage.

De plus, certains défendent que depuis les années 80, les grandes enseignes, se rendant compte que leur taux de profit dans les banlieues a atteint une limite, essayent de pénétrer sur le marché du centre-ville. La baisse des prix dans le centre, à cause de la crise de l'immobilier, ainsi que les efforts des autorités locales pour attirer des commerçants dynamiques et modernes, transforment actuellement le centre en un endroit propice aux affaires (Moati, 2001). Toutefois un certain nombre de handicaps structurels entravent l'avance massive des grandes enseignes dans le centre: « (...) les problèmes de stationnement (...) » (p. 224), « (...) le morcellement de la propriété et la faible «malléabilité» de l'immobilier (notamment en raison des contraintes architecturales) rendent difficile par exemple l'implantation de grands magasins ou la reconfiguration de l'appareil commercial (...) » (p.224-225); en outre de problèmes logistiques, tels que la restriction des heures de

⁷² L'association des chambres de commerce et de l'industrie françaises a communiqué qu'entre 1986 et 1996, la part de marché des centres-villes avait chuté de 13 points et s'était stabilisée à 20% , (Moati, 2001).



livraison. La coordination des différentes stratégies commerciales est également un inconvénient des centres-villes. Les commerçants indépendants, souvent attachés à une culture individualiste, ont des difficultés à s'organiser pour dynamiser le centre-ville en participant à l'animation des rues, au lancement de campagnes de publicité communes ou développant une image commerciale cohérente, et les associations professionnelles se sont montrées incapables de conduire de tels processus. Il est encore plus difficile « (...) d'associer les commerçants indépendants et les grandes enseignes pour mettre en place des opérations communes » (p. 225). Toutefois certains centres-villes ont dépassé ces aspects considérés comme négatifs par les grandes enseignes: le poids du commerce traditionnel a été réduit au profit des groupements des réseaux de franchise et des groupes intégrés, et l'application des principes de gestion intégrée du centre permet de réduire les coûts qui sont maintenant plus élevés dans les centres commerciaux. Pour bien d'autres auteurs ces caractéristiques préconisent le début de la fin des centres-villes. Ils s'assimilent de plus en plus à des centres commerciaux régionaux, homogénéisés et artificiels.

En somme, la concentration et la suburbanisation du commerce ont plongé le centre dans une crise. Des améliorations urbaines ont été mises en œuvre pour répondre à cette crise et ont en retour donné un nouveau pouvoir d'attraction au centre, notamment par des commerçants, principalement ceux associés à de grandes enseignes. Les centres-villes deviennent donc la destination de commerçants à succès vendant à des consommateurs aisés. Malgré les discours officiels qui prônent une intervention urbaine reposant sur la démocratisation du centre, le centre pour tous, dans la plupart des cas au centre « (...) on vend de moins en moins de matières premières et de plus en plus d'idée et d'apparence ». On trouve « en centre-ville les commerces rares, le standing, le service personnalisé, le cadre attrayant, les parkings payants, de moins en moins accessibles aux populations pauvres; 'extra - muros' le bas de gamme, le discount, les objets encombrants ou lourds, le stationnement gratuit» (Delobez et Peron, 1990, p.280- 281).

3.1.1. Le commerce au Portugal – suburbanisation et concentration du commerce

Selon Salgueiro (1996), le secteur commercial a connu ces trente dernières années une véritable révolution. Les premières expériences de modernisation du commerce portugais datent des années 60 avec l'introduction et l'expansion du self-service. A la fin de cette décennie les conditions sociales et politiques ont favorisé l'investissement brésilien au Portugal qui a conduit à la création de la première chaîne de supermarchés. Néanmoins ce n'est que dans les années 80 – avec l'ouverture du premier hypermarché et du premier centre

commercial régional – que la distribution moderne est arrivée au Portugal. Ensuite la croissance a été rapide. En 1993 on trouvait 30 grandes surfaces (Salgueiro, 1996), en 1997 elles étaient 88 et en 1999, 91 (DGCC, 1999). Pendant cette même période on a également observé l'expansion des franchises.

Comme en Europe, la concentration du commerce est peut-être sa transformation la plus évidente: concentration financière, menant à la croissance des grands groupes, et concentration spatiale, ce qui équivaut à parler d'un vaste éventail d'articles de consommation tous au même endroit ou dans des magasins de différents types dans les centres commerciaux (Salgueiro, 1996). La concentration a créé un environnement tout à fait nouveau pour les petits commerçants indépendants. Même si les magasins de détaillants indépendants (malgré leur baisse) sont toujours en plus grand nombre⁷³ par rapport aux autres types de magasins, et si la densité de magasins est assez élevée en comparaison avec le reste de l'Europe, la part de marché des grandes surfaces grandit rapidement⁷⁴.

La période allant de la fin des années 70 à la fin des années 80, début des années 90, a été caractérisée par un environnement stable, prévisible et favorable. Réussir dans les affaires était alors possible sans trop d'efforts pour ce qui concernait la stratégie commerciale, l'amélioration du magasin, l'offre de services au consommateur, la qualité des produits et des services. Ce type d'environnement a permis aux commerçants de s'en accommoder et les a par conséquent rendu incapables de faire face aux changements rapides des années 80. Le petit commerçant, traditionnellement dispersé et individualiste, a dû se confronter à de grands groupes économiques intégrés, dotés de fortes réserves financières, d'une grande capacité économique et de pouvoir de négociation politique.

L'un des sous-groupes du commerce qui a le plus souffert de cet état de fait a été celui des commerçants installés dans les centres historiques, spécialement ceux en périphérie desquels des grandes surfaces ont été construites. Ils ont en général senti un changement drastique dans leur part de marché étant donné qu'une grande part de leurs consommateurs ont transféré leurs ressources d'achat dans ce nouveau type d'établissements. Pour de

⁷³ En 1998, les commerces de détail avec seulement une personne y travaillant représentaient 52,3% et ceux avec un maximum de 4 personnes représentaient 91,3%. Presque la moitié des magasins ont une superficie inférieure à 50m² (Cadastró Comercial, 1999).

⁷⁴ Teixeira *et al.* 1999 présentent un tableau (p. 27) comparant le nombre d'entreprises pour 1000 habitants en Europe : en 1997, le Portugal occupait la 4^{ème} position avec 12,5 entreprises pour mille habitants (en Grèce, la moyenne était de 17,4/1000 hab., en Italie, de 15,6/1000 hab. et en Espagne, de 14,2/1000 hab). En 1995, une étude d'A. C. Nielsen publiée dans le quotidien Público (novembre 1994) a révélé que malgré le nombre réduit d'hypermarchés (1% de l'ensemble des magasins), leur part de marché de 41,8% était considérée comme nettement supérieure au reste de l'Europe. La part de marché des supermarchés et des hypermarchés a rapidement grandi – en 1989, elle était de 36,3% et en 1992, elle était de plus de 51% (Romero, 1994). Entre 1989 et 1992 la part de marché des épiceries a chuté de 24,6% à 18,2%. En 1995, 33% des aliments, boissons, produits de nettoyage et hygiéniques étaient achetés dans les hypermarchés.

nombreuses personnes «aller faire des courses» en est venu à signifier aller à l'hypermarché ou au centre commercial. Ce comportement des consommateurs a introduit une toute nouvelle réalité pour les commerçants du centre-ville, qui étaient habitués à concurrencer leurs proches voisins, ils ont dû dorénavant se mesurer à de grands groupes d'affaires, voire même à des firmes multinationales. Les commerçants du centre-ville ne pouvaient se trouver dans une pire situation car, non seulement ils ressentaient la concurrence des grandes surfaces, mais ils souffraient également de problèmes inhérents aux centres historiques: la désertification, la difficulté d'accès des véhicules à moteur surtout en raison du manque de parkings pour les consommateurs, le manque de sécurité.

3.2. La crise du petit commerce – la réaction des gouvernements et des petits commerçants

3.2.1. Brève contextualisation historique des concurrents du petit commerce

L'inquiétude des commerçants indépendants envers les grandes surfaces remonte à la fin du XIX^{ème}, début du XX^{ème} siècle. C'est à cette époque-là que grandit le sentiment que les commerçants indépendants subissent l'attaque des grandes surfaces et que l'âge d'or du commerce est révolu. Il existait alors également un sentiment d'impuissance, l'idée qu'il n'était pas possible de lutter contre cela. Comme l'a dit Peron (1991) « le discours catastrophiste annonciateur de la fin prochaine du petit commerce a accompagné toutes les phases du développement de cette première forme accomplie du grand commerce capitaliste » (p. 180), les grands magasins dans ce cas. Hosgood (1992) se référant à un article du journal *The Times* de 1902, rapporte que les commerçants indépendants succombaient finalement à la concurrence offerte par des sociétés multiples, coopératives et des grands magasins. Un rapport publié dans *Le Leicester Co-Operative* de 1913 était aussi très révélateur : « Pour présenter la situation de manière concise, on peut dire que le petit commerçant n'a plus de place dans le monde commercial d'aujourd'hui. Le temps où il était utile et prospère est révolu ; il est devenu obsolète dans une civilisation comme la nôtre » (Hosgood, 1987, p.439).

Les concurrents du petit commerce étaient essentiellement les coopératives de consommateurs, les grands magasins, les grands magasins du pauvre ainsi que et les magasins à succursales (Mayer, 1986). La popularité des coopératives provenait de la communauté d'intérêts avec leurs consommateurs, qui étaient en même temps partenaires coopératifs, à l'inverse des commerçants privés qui conduisaient leurs affaires dans leur seul intérêt. Au début du XX^{ème} siècle, un nombre grandissant de ménages faisaient leurs achats dans les coopératives et ont commencé à ne se rendre dans les petits commerces que pour y acquérir des articles accessoires ou pour des achats à crédit. (Hosgood, 1987). Du milieu à la fin du XIX^{ème} siècle, le nombre de grands magasins a augmenté. Émile Zola, dans « Au Bonheur des dames » fait une description détaillée du fonctionnement des grands magasins, des nouvelles méthodes utilisées pour le rangement de la marchandise, des produits vendus, des techniques de publicité, et l'on constate que tout cela était soigneusement conçu pour conduire à l'irrésistible – irrationnelle et non contrôlable – attraction des consommateurs. La stratégie de Mouret, le patron du grand magasin Au Bonheur des dames, était simple : « Il

professait que la femme est sans force contre la réclame, qu'elle finit fatalement pour aller au bruit. Du reste il lui tendait des pièges plus savants il l'analysait en grand moraliste. Ainsi il avait découvert qu'elle ne résistait pas au bon marché, qu'elle achetait sans besoins, quand elle croyait conclure une affaire avantageuse ; et sur cette observation il basait son système de diminution de prix, il baissait progressivement les articles non vendus, préférant les vendre à perte, fidèle au principe du renouvellement rapide des marchandises. Puis il avait pénétré encore plus en avant dans le cœur de la femme, il venait d'imaginer 'les rendus' un chef-d'œuvre de séduction jésuitique. 'Prenez toujours madame : vous nous rendrez l'article s'il cesse de vous plaire'. Et la femme qui résistait trouvait là une dernière excuse, la possibilité de revenir sur une folie : elle prenait, la conscience en règle » (Zola, 1883 [1992], p. 245-246).

3.2.2. *Les réactions individualistes vs collectivistes*

Les petits commerçants indépendants ont dû envisager de nouvelles stratégies pour faire face à une concurrence accrue. Ces stratégies variaient entre les stratégies individualistes- les commerçants se focalisaient sur leurs affaires et essayaient de les rendre plus compétitives, et les stratégies collectives - ils unissaient leurs forces avec d'autres commerçants ou avec des associations pour être plus puissants dans la défense de leurs intérêts. Aucune de ces alternatives n'était véritablement attrayante pour les commerçants d'une manière générale.

Bowman (1989) a illustré les difficultés à s'engager dans des tentatives collectives dans un autre secteur économique - l'industrie du charbon - mais la raison sous-jacente est la même que dans le secteur du commerce - la perte d'autonomie et les coûts (avec des retours très incertains) impliqués dans toute forme organisée d'action collective. Il a mis en relief types de difficultés différents dans l'action collective parmi les capitalistes : l'un a trait à l'organisation du marché en vue de l'obtention optimale de résultats pour tous à travers l'action coopérative des participants ; l'autre, d'une importance secondaire, renvoie au problème de la formation d'un groupe d'intérêt. Son importance est secondaire car « (...) les capitalistes doivent assurer leur position sur le marché avant de pouvoir porter leur attention sur les problèmes communs des capitalistes » (p. 215), et s'engager dans des activités associatives et politiques en dehors du marché. Le jeu de l'organisation du marché diffère du jeu de la formation d'un groupe d'intérêt⁷⁵. L'abandon a plus d'avantages dans le jeu du

⁷⁵ Dans le cas du commerce au Portugal, cela peut se traduire par les termes suivants : le jeu du groupe d'intérêt consiste à la coopération entre les commerçants visant à exercer de la pression sur le gouvernement pour qu'il

marché, car des bénéfices très élevés peuvent en être tirés tandis que la défection du jeu des intérêts du groupe n'impliquera que des bénéfices réduits, tels que l'épargne des sommes destinés au paiement des cotisations associatives (Bowman 1989). Comme on l'a dit plus tôt, selon Marin (1988), les associations patronales n'ont pas de problèmes d'adhésion ou d'argent, les problèmes les plus difficiles à résoudre sont la solidarité et l'autodiscipline collective, puisque l'association n'a pas, comme on l'a déjà vu, de capacité de sanction. D'après lui la solidarité ne se développe qu'à trois conditions exceptionnelles : a) les entrepreneurs se surveillent entre eux ; 2) quand les pouvoirs de sanctions peuvent être trouvés ailleurs; 3) quand la solidarité en vaut la peine.

3.2.2.1. Les stratégies individualistes des commerçants

Les commerçants ont traditionnellement préféré suivre des stratégies individuelles pour leurs affaires et se concentrer sur la poursuite de leurs carrières individuelles plutôt que sur des stratégies englobant d'autres parties, comme dans les activités associatives organisées. Hosgood (1992) a constaté, à l'égard des commerçants anglais du milieu de l'époque victorienne, que « vu leur tendance traditionnelle à éviter l'action collective, à moins qu'elle ne découle de circonstances extraordinaires, et vu leur croyance nourrie depuis longtemps que le succès dans les affaires est une conséquence de l'application individuelle, il n'est pas surprenant que la réaction initiale des commerçants au défi de la concurrence ait été de développer, à un degré encore plus aigu, une réponse enracinée dans les pratiques individualistes » (p. 290). Comme exemples des techniques promues et vues comme salvatrices potentielles des commerçants Hosgood (1992) cite la publicité, la décoration des vitrines et la comptabilité. Cet état de fait existe encore aujourd'hui.

3.2.2.2. Les stratégies individualistes des commerçants au Portugal

Ce qui caractérise la généralité des commerçants portugais c'est aussi un fort individualisme ; cependant celui-ci ne mène pas ni à des stratégies individualistes d'investissement orienté vers leurs propres affaires ni à des efforts collectifs, mais à une absence de tout type de stratégie proactive. Comme s'ils ignoraient le monde autour d'eux, nombre d'entre eux continuent à faire exactement ce qui a été fait pendant des décennies. Les

détermine des politiques de protection du petit commerce, telles que la régulation du grand commerce ; le jeu de l'organisation du marché consiste à la coordination stratégique des commerçants eux-mêmes, ce qui est perçu comme plus coûteux dès lors que cela les force à changer leurs actuelles stratégies et les conduit à diminuer leur autonomie individuelle.

résultats d'un questionnaire effectué en 1999 par l'Union des Associations de Commerçants de la ville de Lisbonne, concernant l'usage des technologies de communication, en particulier l'*internet*, reflètent cette tendance comportementale. Cette enquête a révélé que 80% des commerçants n'utilisaient pas l'*internet* et n'avaient pas l'intention d'y recourir pour leur négoce; 32% étaient conscients de l'avantage que représente l'utilisation de l'*internet* pour le marketing, la communication et la distribution ; et seulement 2% vendaient déjà par le biais de l'*internet*. Une autre enquête réalisée pour l'Observatoire du Commerce (1999) et adressée aux petits détaillants de produits alimentaires (un univers de 28 176 dont la superficie n'excède pas 400 m²) a révélé que, pour la plupart, ces commerçants n'ont fourni aucun effort pour faire face à la concurrence – fidèles à leur mode traditionnel de vente, ils conservent les mêmes horaires, n'offrent pas de services extra au consommateur, n'investissent pas dans de nouveaux équipements. La plupart d'entre eux n'ont pas l'intention d'investir dans la modernisation dans un futur proche ni de mettre en place des services au consommateur. Ces petits patrons sont en général âgés : 57% ont plus de 50 ans et 30% plus de 61 ans ; leur niveau de scolarisation est très faible : 76% ne sont pas allés au-delà de l'enseignement primaire, et leur suivi de formations spécialisées dans le domaine du commerce est quasiment inexistant.

3.2.2.3. Associativité et mobilisation collective parmi les commerçants

Les commerçants se sont néanmoins mobilisés autour de stratégies collectives ou associatives. Ils ont rejoint des associations professionnelles, se sont associés à d'autres commerçants, ont exercé des pressions et ont manifesté leur mécontentement publiquement. La stratégie la plus simple, la moins chère, la moins risquée et la moins coûteuse en termes de temps, est de se joindre à des associations professionnelles dans l'expectative qu'elles défendront les intérêts en jeu. Toutefois comme le dit Bechhofer et Elliott (1981) la résistance à « l'organisation est devenue une norme parmi les commerçants » (p. 195) car « ils sont solitaires, pas solidaires » [*loners , not joiners*] (p. 195). C'est la raison pour laquelle les associations politiquement efficaces sont rares parmi eux. Il en sera ainsi tant que les commerçants ne voudront pas voir leurs associations se mêler à la politique (comme les syndicats des salariés). Ils nourrissent des sentiments ambigus à l'égard de leurs associations et pensent que ces dernières ne les défendent pas suffisamment. Si les dirigeants sont des gros commerçants, les petits ne se sentent pas représentés, s'ils font partie des petits –comme la grande majorité des commerçants- ils n'ont pas de poids pour faire front aux syndicats des travailleurs, aux représentants du grand patronat et au gouvernement (Mayer, 1986). Le

sentiment généralisé c'est que personne ne défend les petits commerçants.

Leur distanciation des associations ne peut toutefois être vue comme une caractéristique inéluctable. Même si les exigences de la profession les a traditionnellement mis en marge, l'apparition de nouveaux facteurs socioéconomiques peuvent impliquer leur engagement dans les initiatives collectives nécessaires à leur bénéfice commun. Gresle (1975) parlant de commerçants français, a noté dans les années 70 que l'on assistait à de nouvelles tendances associatives parmi les commerçants, dès lors que nombre d'entre eux montraient un intérêt nouveau à l'égard de leurs associations représentatives – les chambres de commerce – et de leur profession. « L'affiliation à un syndicat patronal est devenue monnaie courante après avoir été longtemps tenue en suspicion » (p. 23)⁷⁶, parallèlement à l'augmentation de la participation aux votes. Il a perçu cela comme l'indication que le commerçant « ne s'intéresse plus seulement à sa boutique ; il se sent touché par l'avenir de son métier, il prend conscience de sa fonction réelle et potentielle dans la cité, de la nécessité d'une action collective » (p. 23). Mais les résultats de Mayer nous montre toutefois que « de toutes les catégories socioprofessionnelles ils sont avec les artisans, les plus nombreux à déclarer ne pas faire « du tout confiance à l'action des syndicats pour défendre leurs intérêts », et les moins nombreux à défendre leur existence (Mayer, 1986, p.284). Mayer a encore identifié ceux qui s'associent plus fréquemment : ce sont les moyens et les gros commerçants , plutôt que les tout petits ; ceux dont l'affaire se porte bien, plus que ceux dont l'affaire se porte mal; les commerçants qui emploient des salariés plutôt que ceux qui travaillent seuls ou avec leur famille; ceux qui ont adopté la forme sociétaire (et qui disposent généralement d'un capital et de ressources plus élevés) plutôt que ceux dont l'affaire est en leur nom personnel. Au sein du petit commerce la confiance accordée aux organisations professionnelles varie selon le patrimoine détenu et le milieu social d'appartenance. Elle s'élève chez ceux qui possèdent un patrimoine de rapport, bons du trésor, épargne-logement, et surtout biens immobiliers. Mayer a noté un lien entre la confiance dans les organisations professionnelles et le capital socioéconomique et les attitudes et comportements de droite qui caractérisent tout l'ensemble des indépendants (p.286).

En ce qui concerne les associations d'affaires, les formes les plus courantes sont les groupements d'achats, spécialement en ce qui concerne les épiceries, les chaînes volontaires, et le commerce intégré, qui a souvent un format coopératif⁷⁷. A travers ces formes associées

⁷⁶ Comme le dit Mayer « le mot « syndicat » est suspect aux oreilles des petits commerçants. Il évoque les grandes centrales ouvrières et sa connotation est politique (...). » (Mayer, 1986, p.284).

⁷⁷ En Allemagne, le succursalisme est passé de 36% à 46% entre 1985 et 1990 tandis que les entreprises indépendantes sont tombées de 10% à 6% ; en France, pendant cette même période, le succursalisme a augmenté de 44% à 48% et l'affiliation à des centrales d'achats a également légèrement augmenté, stagnant autour des

de commerce, ils cherchent à obtenir de meilleurs prix et la stabilité. Il arrive souvent que certains de ces groupes prêtent des services à leurs membres, par exemple en matière de publicité ou de politiques générales de marketing, en matière de formation ou de comptabilité. Ce qui trouble ces stratégies associées c'est le compromis nécessaire d'importants éléments de l'indépendance des commerçants pour la sécurité et les avantages compétitifs que l'action collective apportera (Bechhofer et Elliott, 1968). La petite entreprise aliène son indépendance en s'intégrant dans un réseau de distribution dont les finalités lui échappent (Gresle, 1975).

Les commerçants se sont également engagés dans la mobilisation publique. La plupart de ces initiatives visent à éviter des changements imminents plutôt que de lutter pour des changements nécessaires à l'amélioration de l'exercice de leur profession. Ils se sont mobilisés pour éviter des changements susceptibles de les déranger, tels que les règlements de l'Etat sur la concurrence, l'augmentation du contrôle de l'Etat sur leur activité, la hausse des impôts. Nous n'avons pas l'intention de faire un rapport exhaustif des épisodes de mobilisation des commerçants, mais simplement celle d'illustrer des situations dans lesquelles la mobilisation des commerçants a eu lieu, les conditions qui l'ont déclenchée, le type d'organisation impliquée, le rôle du leadership. Certains ont mieux réussi que d'autres pour atteindre les buts initiaux qu'ils s'étaient fixés, mais dans tous les cas il a été prouvé que la mobilisation d'une classe hétérogène et individualiste était possible. Une remarque doit toutefois être faite. Ce qui apparaît comme la manifestation d'un collectivisme dans ces épisodes de mobilisation est en définitive l'expression d'un individualisme exacerbé, c'est l'unité forgée pour défendre l'indépendance. Quelles que soient les formes d'association utilisées, l'objectif de l'action coordonnée est le bien-être, l'indépendance et le maintien de la compétitivité des membres individuels. Leur action collective peut être qualifiée, d'après Bechhofer et Elliott (1968) de « collectivisme individualiste » (p. 196).

Un leadership fort et avec lequel ils s'identifient, comme celui de Nicoud, a été un facteur d'une énorme importance dans la mobilisation des commerçants français à la fin des années 60 et au commencement des années 70. En effet « (...) il a réussi à mobiliser petits commerçants et artisans, tous métier confondus, surmontant cette incapacité structurelle à s'unir que tour à tour ils revendiquent comme preuve de leur indépendance, et déplorent au nom de l'efficacité » (Mayer, 1986, p. 223). Le discours habituel c'est que l'entente ne sera jamais possible, que les gens n'ont pas confiance les uns dans les autres – ils ne tiennent pas leur parole - et se détestent entre eux. Mais tout ça change « (...) quand il y a quelqu'un qui est

39% ; en Italie, les coopératives sont passées de 5% à 8%, le succursalisme de 9% à 13%, les autres affiliations de 25% à 28%, tandis que les indépendants sont tombés de 59% à 9% (Casares, 1992).

en tête, pour défendre les commerces (...) c'est là qu'ils se donnent les coudes⁷⁸ » et ils se sont refusés à payer les impôts, dans la ville de Nicoud, parce qu' « ils étaient soutenus » selon le témoignage d'un boucher cité dans Mayer (1986, p.223).

3.2.2.4. Le mouvement associatif au Portugal

L'associativité patronale au Portugal est née dans les années 20 du XIX^{ème} siècle, mais n'a gagné de vigueur qu'après 1834 quand le pays a connu la stabilité politique. L'associativité a été reconnue comme un moyen essentiel au progrès. Deux types d'associations ont été créés : des associations créées sur initiative particulière correspondant aux intérêts d'un groupe de personnes, et des associations créées sur initiative de l'état qui fonctionnaient comme un instrument au service du pouvoir institué (Cardoso Matos, 1996). Ces premières associations concernent seulement le secteur industriel. Les premières associations du secteur commercial apparaissent en 1834, et se consacrent surtout à l'import-export. En tant que telles, elles ont voué la plupart de leurs efforts à une activité de lobby afin de progresser sur le plan législatif vers le libre-échange contre les intérêts de l'industrie qui réclament des taxes élevées sur les importations. Plus tard, en 1938, l'Etat (à l'époque : *Estado Novo*) adopte un positionnement corporatif et les associations, à cette période appelées *grémios*, sont créées en stricte liaison avec l'idéologie du régime. Les *grémios* représentaient légalement toutes les entreprises du secteur même si elles n'y étaient pas inscrites.

Avec le 25 avril 1974, la révolution qui a renversé le régime dictatorial, les *grémios* se sont « transformés », en associations (pour plus de 80% des cas) et sont restés normalement installés dans le même espace physique et ont gardé les mêmes employés. Juste avant la révolution il y avait 200 *grémios* dans le secteur du commerce. Après la révolution, mais en particulier après la crise des années 70, le mouvement associatif a connu une croissance significative. La Confédération du Commerce Portugais (CCP) a été créée en novembre 1976. En 1994 la CCP avait 121 associations commerciales inscrites et représentait deux fédérations (commerce de détail et commerce de gros). En 1994 il y avait 82 associations de commerce de détail, alors qu'en 1974 il n'y en avait que 33. En ce qui concerne le chiffre moyen d'associés et leur dispersion dans le pays, c'est le secteur de l'économie qui a le taux le plus significatif d'associés. En 1995, des conflits au sein de la direction de la CCP sur le partage du pouvoir entre les deux fédérations ont conduit à la démission de la direction et à la convocation d'élections. En conséquence, la fédération des détaillants a abandonné la CCP,

⁷⁸ « 'Se donner la main' + 'serrer les coudes' = 'ils donnent les coudes'. Deux images en une pour suggérer que l'union fait la force » (Mayer, 1986, p. 223)

en entraînant avec elle un certain nombre d'associations, l'accusant de ne pas défendre dûment les intérêts des petits commerçants indépendants (Cerdeira, 1998).

Même si les confédérations réclament une grande représentativité, il y a un déficit effectif de représentativité et de leadership. D'abord, parce que le pourcentage de patrons inscrits à ces associations est considéré bas (et cela se reflète dans les difficultés financières des associations, et en conséquence les cotisations dues à la confédération ne sont pas payées). Ceux qui sont inscrits n'ont pas le sens de la participation et du militantisme que la qualité d'associé devrait impliquer. D'après Roseta cela se doit en partie à la distanciation prise à l'époque des *grêmios*, à la petite dimension et au caractère familial de la plupart des entreprises qui obligent à un dévouement exclusif (Roseta, 1985). Un autre problème, au-delà de la difficulté de recruter des associés et de les encourager à participer, est celui de la sélection et de la formation des dirigeants. Très souvent les associations ne parviennent pas à former des listes et une fois élues les directions se réduisent progressivement, tout au long du mandat. Cette difficulté tient au fait que les directeurs sont eux-mêmes les gestionnaires de leurs entreprises et qu'ils manquent de temps pour participer à l'activité associative. Cet aspect engendre une difficulté de leadership accrue car les membres de l'association voient leurs leaders également comme des concurrents.

Le rôle de l'articulation établie par la confédération et /ou les fédérations avec les associations de base souffre souvent du manque de pouvoir de direction et de l'absence de travail de coordination (Roseta, 1985). La fonction des associations patronales, et essentiellement de la confédération qui les représente, est d'intervenir dans les systèmes de régulation économique et sociale, se chargeant de la défense des intérêts des entreprises. La façon dont elles assument cette tâche a été vivement critiquée, à cause de son absence d'initiatives et de propositions de programmes. Leur posture consiste à se plaindre, sans pour autant que présenter des alternatives pour résoudre les problèmes (Roseta, 1985). L'activité de lobby de la confédération du commerce est un excellent exemple de ce qu'on vient de dire, en ce qui concerne l'absence d'initiative et de projets alternatifs. Leur lobby travaille surtout à imposer des régulations aux grandes surfaces, des heures d'ouverture et des permis de construction toutes choses qui, d'après eux, sont à l'origine du déséquilibre du marché et de la concurrence déloyale. Selon Cerdeira (1998), la promulgation des restrictions imposés aux grandes surfaces a été une condition imposée par le CCP afin que l'accord de concertation sociale de 1995 proposé par le gouvernement soit accepté. Une caractéristique frappante de cette activité de lobby est qu'elle consiste à entraver tout changement qui se produit dans l'environnement extérieur et qui peut déranger la pratique traditionnelle de la profession. En bref, leur lobby vise à éviter le changement. Curieusement les commerçants se sont révélés

d'une plus grande importance politique que ce que nous aurions a priori pu penser (si l'on considère leur faible niveau de participation et d'engagement dans les activités associatives). Leur influence sur la législation régissant les grandes initiatives capitalistes peut en témoigner. Pour les hommes politiques, il est toujours plus facile de défendre les petits contre les grands que le contraire. De plus le nombre élevé des petits commerçants, tout particulièrement si l'on pense que chaque chef d'entreprise représente une famille toute entière, constitue un attrait pour un politicien en quête de voix. Etant donné leur position au centre, nous pouvons ajouter à cela qu'ils sont intéressants pour n'importe quel bord politique, de droite ou de gauche. Les hommes politiques de droite les soutiennent dès lors qu'ils représentent les valeurs du capitalisme, la libre entreprise, l'effort individuel et les hommes politiques de gauche les soutiennent dans leur lutte contre les grands intérêts, contre les grands capitalistes.

Simultanément, des efforts de coopération ont été entrepris, parmi les établissements les plus affectés par les hypermarchés, supermarchés et chaînes intégrées: les épiceries. Au Portugal on a assisté à une soudaine croissance de la coopération parmi les épiciers à la fin des années 60 et au début des années 70 (Carrilho, 1990). Nombreux sont ceux qui se sont unis pour acheter aux fournisseurs, formant de grands groupes ou des coopératives d'achat (en 1977 ils étaient environ 5000). Ceux-ci ont encore gagné de l'importance à la fin des années 80, pour ce qui est du nombre d'associés, du volume des affaires, des ressources humaines employées, de leur capacité de gestion. Avec l'internationalisation du commerce de grands groupes d'achat ont émergé, et leurs membres provenaient des différents types d'organisations des petits commerçants indépendants. En achetant ensemble, ils étaient capables d'acheter à des prix avantageux, d'échanger leur savoir-faire et de garantir la qualité des produits. Au début des années 90 les coopératives alimentaires augmentaient encore leur nombre d'associés, leur volume de ventes, leurs installations, et le nombre d'employés professionnels (Almeida, 1992 ; Albuquerque, 1992).

3.3. La politique du gouvernement à l'égard du secteur du commerce

L'intervention du gouvernement dans le secteur de la distribution revêt des formes diverses. Les restrictions les plus généralisées concernent le règlement relatif aux horaires d'ouverture et celles relatives au développement physique. Dans certains pays, le secteur a été sévèrement touché par les règlements gouvernementaux des conditions d'emploi, de la protection du consommateur, des transports et du commerce extérieur. La raison sous-jacente à ces règlements a été la volonté de créer un équilibre entre les différentes formes commerciales, en améliorant et promouvant les fonctionnalités du centre-ville, la récupération de zones urbaines dégradées et la revitalisation des zones menacées (Teixeira *et al.*, 1999).

En France, les politiques gouvernementales de réglementation du commerce protégeaient clairement le petit commerce sous la III^e République, mais dans les années 50 (sous la IV^e et V^e République), le gouvernement s'est montré hostile au petit commerce vu comme rétrograde et faisant entrave au développement. La loi Royer de 1973 a marqué le retour au protectionnisme. En juillet 1969, une circulaire interministérielle a prôné la mise en place de conditions à l'octroi de permis de construction de grandes surfaces, qui a gagné force de loi au mois de décembre de cette même année avec la création de comités appelés « CDUC – Commissions départementales d'urbanisme commercial ». Les professionnels du commerce et les décideurs politiques ont crié à la « mort des petits commerçants indépendants » et à celle du centre-ville et ont obtenu que la loi Royer soit approuvée en 1973 presque à l'unanimité. Cette loi a instauré que l'obtention d'une autorisation était nécessaire pour ouvrir des points de vente de plus de 1.500 m² (ou 1.000 m² dans les villes de moins de 40.000 habitants). Cette autorisation était délivrée ou refusée par les CDUC ce qui traduit la préoccupation de confier l'application de la loi à des instances décentralisées. Cette loi avait essentiellement « le souci de gérer en douceur les étapes de modernisation » (Peron 1991, p. 204) et le texte législatif le prouve : « Le droit d'entreprendre et de s'établir doit être concilié avec la nécessité de tempérer les conséquences extrêmes de l'évolution, en évitant que la croissance désordonnée des formes nouvelles de distribution ne provoque l'écrasement de la petite entreprise et le gaspillage d'équipements commerciaux en favorisant l'adaptation des formes traditionnelles de commerce » (cité dans Peron, 1991, p. 204).

Même si l'ouverture d'hypermarchés a été freinée, ces comités ont accepté la création d'un nombre important de grands magasins et de magasins populaires, et de plus de la moitié des demandes d'ouverture de supermarchés et de grandes surfaces spécialisées, concurrents aussi puissant que les hypermarchés. On sait en outre qu'il n'y a pas qu'une forme de petit

commerce, mais plusieurs qui sont loin de former un bloc homogène. Ces divers petits commerces ont été lésés à divers degrés par la concurrence des grandes surfaces, en fonction de leur taille, de leur secteur et de leur localisation. Comme le montre l'analyse de Peron (1982) qui recoupe ces divers paramètres, certains, même après l'entrée en vigueur de la loi, ont continué à disparaître, tandis que les autres ont poursuivi leur progression, seuls les rythmes ont changé. La loi Royer doit être jugée plus que sur le plan économique sur le plan politique, pour son rôle de modération de la contestation des petits commerçants et artisans. Indépendamment de ses effets économiques, elle est devenue le symbole incontestable de leur victoire sur les grands surfaces, accusées, comme autrefois les grands magasins, de les faire disparaître. La loi Royer a eu un caractère pionnier et a servi de référence à la réglementation des grandes surfaces dans d'autres pays. Avec cette loi, l'administration est parvenue à réduire la dimension des entreprises, mais les entrepreneurs ont réagi en mettant sur pied des stratégies successives pour contourner les impositions légales.

La Belgique et l'Angleterre ont aussi été pionniers en matière de réglementation des grandes surfaces. En Belgique, l'encadrement légal des grandes surfaces est également apparu dans les années 70, plus de dix ans après l'ouverture du premier hypermarché (1961). Les objectifs sont identiques à ceux de la législation française, et ils ont également obéi à l'intention délibérée de favoriser la revitalisation des centres-ville. En freinant l'apparition de grands établissements dans la périphérie la densité commerciale dans le centre augmentait. Au Royaume-Uni, dans les années 60 et au début des années 70, l'administration publique a défendu le commerce dans les centres traditionnels, en contrôlant le développement des grandes surfaces. Il s'agissait, par le biais de ces mesures, de récupérer les noyaux urbains traditionnels et de sauvegarder l'offre de proximité. Avec les gouvernements conservateurs des années 80 on a assisté à la libéralisation des mécanismes de régulation économique et de planification dont l'ouvrage « *Guidance note on major retail development* » publié en 1988, se fait l'écho, prônant les principes du laisser-faire (Pereira et Teixeira, 1992).

3.3.1. L'intervention de l'Etat au Portugal

L'Etat est intervenu pour réglementer les grandes surfaces sous la pression des associations représentant les petits commerçants. Elles évoquaient les mesures de contrôle de leur activité prises dans d'autres pays de l'Union européenne, afin que la concurrence continue d'exister et que le commerce soit équilibré et diversifié. Le spectre de la disparition du petit commerce est toujours aussi présent. La première période de réglementation a été confuse car l'Etat ne savait comment intervenir dans une situation aussi complexe. En

l'absence de législation, les grands groupes en ont profité pour bâtir de nouvelles grandes surfaces (à l'image de ce qui est arrivé en France et en Espagne)⁷⁹ (Salgueiro, 1996). La première loi restrictive de 1989 concernait l'autorisation d'ouverture de nouvelles unités de plus de 3.000 m². En 1992 la taille limite a diminué et l'autorisation est devenue obligatoire pour toutes les unités d'une superficie supérieure à 2.000 m², à l'exception des centres commerciaux qui pouvaient atteindre 3.000m² sans avoir besoin d'autorisation. Avec cette loi, les permis de construction ont été décentralisés et confiés aux gouvernements locaux qui ont commencé à gérer ce domaine. En 1995 une nouvelle loi est entrée en vigueur pour imposer l'obtention d'une autorisation aux unités de 1.000m² ou plus dans les zones de moins de 30.000 habitants. Cette loi a été revue en 1997 pour prendre en considération deux nouveaux paramètres conditionnant l'approbation de l'ouverture de nouvelles grandes surfaces: la part de marché et la valeur commerciale (Balsas, 1999). Les groupes économiques ont cependant réagi avec une grande flexibilité à la législation restrictive de l'expansion des grandes unités et ont investi dans des magasins plus petits situés en centre-ville (Teixeira *et al.*, 1999).

L'Etat, pour contrôler l'augmentation de la part de marché des unités de grande distribution a eu recours à certaines mesures comme :

- la fermeture des hypermarchés le dimanche après-midi;
- le conditionnement de l'ouverture des nouveaux établissements : d'abord en fonction de la dimension de chaque unité, ensuite en valorisant la dimension de la chaîne dans laquelle elle s'insère (suivant en cela la politique restrictive appliquée par le gouvernement français);
- l'imposition d'une limite à la part de marché des grandes surfaces;
- une plus grande rigueur à l'égard de la législation du travail et de son contrôle (Teixeira *et al.*, 1999 p.215).

Parallèlement aux mesures restrictives, le gouvernement a créé des programmes d'incitations, en partie soutenues par l'Union Européenne (UE). Le SIMC, le PROCOM, le RIME, le SAMEC, sont autant de programmes d'aide financière pouvant être utilisés par les petits commerçants en vue de la modernisation de leurs magasins. L'abondance de ces programmes ne donnait plus l'excuse du manque de moyens financiers aux commerçants qui ne souhaitait pas investir dans leur négoce. Le problème est que ces programmes ne souffrent pas seulement d'un grand déficit de crédibilité comme ils plongent les commerçants dans un «cauchemar de bureaucratie». Ils jouissent d'une faible crédibilité car tous les commerçants

⁷⁹ Les supermarchés sont apparus à Lisbonne en 1961 et c'est seulement en 1964 que la première loi les régulant a été publiée; le premier centre commercial a ouvert à Lisbonne au début des années 70 et une fois encore leur réglementation n'a été émise qu'en 1985; en 1985 le premier hypermarché a ouvert et en 1989 leur réglementation a été publiée, inspirée de la loi Royer de 1973, qui a également été approuvée une décennie après l'ouverture du premier hypermarché (Salgueiro, 1996).

ont autour d'eux l'exemple d'un collègue ayant vécu une expérience malheureuse avec les programmes de l'UE. La principale source de ce manque de confiance est le délai des paiements qui peut atteindre quelques années, parfois 2 ou 3, l'arrêt soudain des programmes sans avis préalable ni compensation pour les candidats, les changements fréquents de la législation ou des programmes, engendrant encore plus de bureaucratie ainsi qu'un changement des conditions initiales. Selon un cadre d'un cabinet de conseil, chargé de préparer les candidatures: «Rien n'est sûr avec ces programmes, nous avons toujours des doutes (...) ils les annulent souvent avant la date initialement définie et sans avis préalable. Les informations sont souvent contradictoires et incertaines, nous ne sommes pas sûrs de ce qui va arriver et de ce que nous devons dire à nos clients. Le problème des programmes c'est que ni les règles ni les délais ne sont clairs (...) cela démotive les candidats, et les cabinets de conseil qui préparent leur candidature. Des rumeurs circulent toujours sur la clôture des programmes, mais nous ne pouvons y prêter attention (...) nous prenons en considération ce qui disent nos collègues de cabinet, et non pas les autres cabinets ou l'Etat. S'il y a un problème nous devons contacter les organismes publics, et nous dépendons alors de leur bonne volonté pour qu'ils nous fournissent des informations sûres». En outre, les cabinets de conseil peuvent être eux-mêmes à la source du problème. Nombreux sont les cabinets de conseil incompetents et malhonnêtes qui profitent du faible niveau d'éducation des petits commerçants pour leur demander des honoraires excessifs et blâmer ensuite le gouvernement de l'échec de leur candidature.

A partir des années 80, les gouvernements locaux ont commencé à s'intéresser aux centres historiques et à améliorer l'atmosphère urbaine, mais les obstacles sont souvent trop difficiles à surmonter (par exemple les édifices dont les propriétaires sont peu enclins à investir, les déficits financiers, la mauvaise gestion des fonds de la municipalité, la corruption). Récemment, avec l'instauration des Projets d'Urbanisme Commercial (PUC), l'intérêt porté aux centres historiques n'a pas seulement grandi mais a aussi pour la première fois motivé et même renforcé la concertation de stratégies entre les municipalités, les associations commerciales et les propriétaires d'établissements de commerce.

3.4. Urbanisme commercial

L'urbanisme commercial (UC) est encore une autre stratégie pour faire face à un environnement changeant, mais il s'agit d'une stratégie proactive. La participation à une initiative d'urbanisme commercial est d'un genre différent étant donné que l'acteur doit prendre part à l'action pour obtenir le résultat désiré, et non pas seulement pour éviter qu'un résultat indésirable ne survienne. L'UC se distingue également des mouvements analysés plus tôt parce que la participation des acteurs entraîne ici un changement de leur manière d'agir, de leur stratégie commerciale et de leur relation avec le milieu dans lequel ils s'insèrent. En somme l'UC constitue en soi un ensemble d'efforts de réorganisation d'un marché qui se trouve menacé par des conditions environnementales tout à fait différentes, par de nouveaux concurrents plus importants ayant plus de pouvoir, par des consommateurs avec des styles de vie et des goûts différents, des attentes différentes, et avec un énorme choix d'endroits de consommation, et des fournisseurs eux aussi avec plus de pouvoir, suffisamment au moins pour imposer des conditions d'achat aux commerçants.

L'urbanisme commercial est une thématique relativement récente et qui a intéressé surtout des géographes. Au commencement, l'urbanisme commercial pratiqué au sein de l'UE se limitait à des principes, des normes et des orientations qui régulaient le développement de l'activité commerciale. Avec le temps, on s'est préoccupé de l'efficacité du commerce et de la qualité de l'environnement urbain (Cachinho, 1992). Merenne-Shoumaker et Browet (1988, p.119) définissent ainsi l'UC: «Champ de l'urbanisme dans lequel on s'efforce soit de concevoir et de réaliser, soit d'adapter et de restructurer les équipements commerciaux urbains en fonction d'objectifs d'intérêt général, socio-économiques et spatiaux. L'urbanisme commercial se préoccupe notamment de dégager : les localisations les plus adéquates, les aspects architecturaux et fonctionnels, les moyens de valoriser la fonction d'animation et de centralité du commerce et les critères d'estimation des besoins en surface.» En d'autres termes, l'UC a comme objectif l'amélioration du commerce et le bien-être de la population. « Quelle que soit la politique de l'UC, elle ne peut se limiter aux principes et aux normes régulant l'activité. Il s'agit d'une stratégie de développement capable de doter le secteur d'instruments qui lui permettent de répondre efficacement aux demandes de la société » (Cachinho, 1992, p. 249).

L'urbanisme commercial s'est seulement concerné les centres-villes et leurs commerces. En général, il se concentre sur les centres historiques qui nécessitent une intervention urbaine. La menace qui a pesé et continue à peser du commerce de détail

suburbain sur le commerce du centre-ville a conduit les décideurs politiques de la ville à faire des efforts pour revitaliser l'activité des détaillants du centre. La prise de conscience du rôle économique, social et culturel du commerce de centre-ville s'est fortement renforcée non seulement parmi les responsables des collectivités locales mais aussi parmi les responsables gouvernementaux et l'UE, d'importants moyens financiers ont commencé à être dégagés pour mener cette tâche à bien. En conséquence, de nombreuses villes ont mis en œuvre des opérations de revitalisation, allant d'ambitieuses améliorations de la ville à la simple création d'espaces exclusivement piétonniers. La création de ceux-ci a été, dans de nombreuses villes, le premier indicateur d'une vision commerciale urbanistique.

La France a joué un rôle phare en matière d'urbanisme commercial. Depuis l'adoption de la loi Royer, l'urbanisme commercial a réussi à restreindre le rythme d'ouverture des grandes surfaces – de 1973 à 1990 une demande sur deux a été refusée (Moati, 2001) et à trouver des solutions pour essayer de soutenir les dispositifs déséquilibrés par leur émergence, le commerce rural, les petits commerces et les centres-villes. La loi Royer a fait couler beaucoup d'encre, mais la plupart des auteurs s'accordent sur le fait qu'elle a davantage mis en exergue la composante commerciale que l'urbanistique. L'esprit initial était la défense par l'Etat des petits contre les grands, et étant donné que les petits se trouvaient pour la plupart dans le centre-ville, les autres sites commerciaux n'ont pas été pris en compte, ce qui a conduit à l'homogénéisation et à l'«américanisation» des périphéries (Peron, 1984).

3.4.1. Les priorités des interventions d'urbanisme commercial

L'urbanisme commercial s'intéresse essentiellement à trois aspects de l'urbanisme:

- a) « au tissu urbain qui accueille ou est susceptible d'accueillir des commerces (aménagement de l'espace, construction et gestion d'infrastructures publiques);
- b) à la circulation piétonnière de la clientèle (rues piétonnes, trottoirs spacieux);
- c) à la circulation et au stationnement automobile » (Griffisch, 1990, p. 29).

La circulation automobile est l'un des principaux problèmes du fonctionnement des centres-villes, et le stationnement des voitures est le handicap majeur des centres-villes par rapport aux centres commerciaux périphériques (Griffish, 1990). Comme l'a noté Peron (1993) « parmi les solutions qui paraissaient offrir une possibilité de riposte, les parkings étaient les seuls à recueillir le soutien des commerçants » (p. 261). « Les aménagements piétonniers ont toujours provoqué craintes et mécontentement (...) mais ils ont fini par

remporter l'adhésion des commerçants, et même par susciter des envieux parmi ceux qui n'en bénéficiaient pas » (p. 261). Ils ont été introduits en France à Rouen, et, en 1974, une vingtaine d'agglomérations en avaient déjà. En 1982, seulement 5 villes de plus de 100.000 habitants n'en étaient pas dotées. Le changement des plans de circulation a entraîné des conflits sérieux : il y avait ceux que défendaient la circulation automobile et donc soutenaient la construction de parkings et ceux qui promouvaient les transports collectifs et voulait dissuader d'utiliser le transport individuel (Peron, 1993).

Si l'aménagement des voies de circulation est un des points centraux d'un projet d'urbanisme commercial, la réhabilitation urbaine en est un autre. La réhabilitation d'un centre-ville exige aussi une réhabilitation des boutiques, des logements et des bâtiments du tissu urbain, l'adjonction de mobilier urbain et la participation active des associations de commerçants et de la commune, qui est bien entendu, l'acteur principal de toute opération d'urbanisme sur son territoire (Griffisch, 90).

Une autre innovation qui divise les commerçants dans le contexte de l'urbanisme commercial a été la construction de centres commerciaux au centre. Pour certains décideurs politiques, associations professionnelles et commerçants, l'opposition entre le commerce «traditionnel» (de centre-ville) et celui de grande distribution (dans les banlieues) était artificielle. Ils auraient du être pensés en termes complémentaires. En conséquence, les plans d'urbanisme commercial ont commencé à inclure des surfaces de taille moyenne ou même des centres commerciaux. Quelques-uns les voyaient comme des éléments d'attraction du consommateur, tandis que d'autres les voyaient comme une invitation à l'installation de l'ennemi.

Les interventions ciblées par les autorités locales ne reposent pas sur un critère strictement urbanistique ou commercial. Le but principal est d'attirer les gens en ville et d'en faire un endroit où il fait bon vivre ou où il est agréable faire des affaires, de faire des achats, de se promener. Elles peuvent consister en de multiples stratégies, comme de s'efforcer à faire revenir les familles et les jeunes dans le centre-ville, à réinstaller les universités en centre-ville, et des appartements au-dessus des commerces, à mieux relier le centre et la périphérie par un système de transport multimodal. En ce qui concerne spécifiquement le commerce, il est également possible de miser sur l'animation des rues commerciales de la ville, de mettre en valeur sa propreté et sa sécurité. Certaines villes ont poussé ce concept plus loin et ont commencé à gérer les centres-villes comme des centres commerciaux, selon la pratique suivie de longue date aux Etats-Unis, qui s'est étendue en Angleterre et plus tard à d'autres pays européens.

3.4.2. Les effets «pervers» de l'urbanisme commercial – le «nouveau» centre-ville pour les commerçants riches et les commerçants prospères

Mettant à profit l'accalmie qui a suivi les ferventes batailles entre les petits commerçants et les grandes surfaces, certains ont procédé à des analyses plus profondes et ont attiré l'attention sur d'autres interprétations plus réalistes de la situation. Des études sur l'urbanisme commercial ont mis en lumière des réalités différentes de celles transmises dans les discours des petits commerçants et dans ceux des hommes politiques. Elles allaient notamment révéler que le commerce du centre ne formait pas un groupe homogène, mais qu'il existait plusieurs types de commerces dans le centre-ville en conséquence de l'évolution du marché et de l'adaptation à la concurrence. Par ailleurs l'amélioration urbaine résultant d'investissements en urbanisme commercial a attiré des commerçants aisés. L'urbanisme commercial a provoqué l'émergence du commerce de taille moyenne, de succursales, de franchises, et a été accélérée par les opérations urbaines telles que les rénovations, la construction de parkings, la modification des flux de circulation, les rues piétonnes. Cette rénovation urbaine renforce la compétition pour les meilleurs emplacements de la ville et a donc entraîné l'augmentation des prix des installations commerciales. Les commerces dotés d'une plus grande capacité financière ont par conséquent gagné la course tandis que les petits magasins indépendants, qui étaient à l'origine les cibles de l'UC, ont bizarrement été éliminés dès la ligne de départ. Dans de nombreuses villes, cette hiérarchisation s'est traduite par une relative sur-représentation du commerce intégré, puis du commerce des alentours de la ville ou de la région, et enfin de la multipropriété locale. La ségrégation des niveaux d'équipement (en termes de coût et de qualité des produits proposés) entraîne une ségrégation sociale de la clientèle, parfaitement contradictoire avec les objectifs du «centre accessible à tous» revendiqués par bien des opérations d'urbanisme officiel (Traizet, 1981).

Ce que nous souhaitons souligner c'est que les mesures d'urbanisme commercial, en particulier celles appliquées au centre-ville, conçues et présentées comme un moyen de défendre les petits commerçants indépendants contre l'offensive des grandes surfaces (hypermarchés et centres commerciaux régionaux) servent davantage les intérêts d'une bourgeoisie commerciale urbaine, propriétaire de magasins de taille moyenne que ceux des petits commerçants. Il est clair que la loi Royer, et d'autres lois semblables, ne peuvent, à elles seules, mettre un terme à la logique commerciale et urbaine induite par le modèle économique dominant. Ces lois se bornent à freiner ce processus. Une classe de commerçants entre en déclin tandis qu'une nouvelle petite bourgeoisie émerge, moderne et adaptée aux nouvelles conditions de l'environnement (Peron, 1984).

3.4.3 L'urbanisme commercial au Portugal

L'urbanisme commercial a été un concept quasiment inexistant au Portugal jusque dans les années 90. Les plans directeurs municipaux, qui ont représenté un effort au niveau de la planification urbaine conduite pendant les années 90, n'ont pas tenu compte du secteur du commerce. On ne trouvera pas de meilleur témoignage du peu d'importance attribuée à un secteur qui se trouvait néanmoins en pleine croissance et avait un grand impact sur la structuration du territoire urbain (Fernandes, 1994/5). Assez curieusement, la première intervention urbanistique commerciale au Portugal date du XVIII^e siècle, lors de la reconstruction de la *Baixa* (le centre historique de Lisbonne), à la suite de tremblement de terre de 1755. Le marquis de Pombal a exigé par Décret Royal en novembre 1760 que la reconstruction de la *Baixa* soit subordonnée à un plan commercial des rues («*rue des Tisserands*», «*rue de l'Or*», «*rue des Selliers*») (Cachinho, 1992). Il a donc fallu attendre deux siècles pour que le thème apparaisse de nouveau dans le discours de techniciens, d'hommes politiques et de chercheurs.

Le premier signe de l'intérêt accordé à l'urbanisme commercial s'exprime bien souvent par la création de zones piétonnières. On peut dire que les premiers pas en direction de l'urbanisme commercial ont été faits au Portugal dans les années 70 et l'avancée s'est poursuivie dans les années 80. L'expansion de ce type d'intervention urbaine correspondait à l'intérêt croissant des municipalités à réhabiliter et préserver les sites historiques urbains ainsi qu'à attirer le tourisme (Salgueiro, 1996). C'est cependant avec l'introduction du projet d'urbanisme commercial (PUC) (dont on rendra compte au chapitre suivant) par le gouvernement central que celui-ci allait devenir un sujet de discussion et retenir l'attention des décideurs politiques des gouvernements locaux, des associations professionnelles et des commerçants eux-mêmes. Nous devons noter à cet égard que même si les concepts d'UC et de PUC sont souvent confondus et abordés de la même manière, le dernier ne s'attache qu'à une facette de ce qui est généralement admis en tant qu'urbanisme commercial : théoriquement il nourrit cette ambition mais sa mise en œuvre est restée bien en deçà des attentes. On ne peut néanmoins retirer aux PUC le mérite d'avoir, pour la première fois, réuni les commerçants, les associations professionnelles et les gouvernements locaux dans une même salle pour discuter de questions touchant à la ville (même s'ils ont fini par être en désaccord sur les solutions à adopter et que plusieurs PUC ont abouti à un échec ...).

3.4.4 Le suivi de l'urbanisme commercial – Stratégies intégrées de gestion du centre-ville

Le suivi des interventions d'urbanisme commercial a été assuré par la gestion intégrée du commerce de centre-ville, déjà mise en pratique dans plusieurs pays (en France, en Suède, en Angleterre, en Belgique, au Royaume-Uni, en Espagne par exemple). Si l'urbanisme commercial a poussé les commerçants à abandonner leur caractère indépendant et à se soumettre à la volonté collective – par exemple pour les horaires d'ouverture, la décoration extérieure des magasins, les campagnes de publicité – la gestion intégrée ne les rend guère plus indépendants que des détaillants de centres commerciaux. Ce degré de variation dépend des plans spécifiques établis, mais ils sont toutefois obligés de payer une cotisation ou de participer aux campagnes collectives. De telles stratégies sont, dans tous les cas que nous connaissons, une conséquence de l'établissement de partenariats, qui incluent des entreprises privées ainsi que des agences locales ou nationales et publiques. Un financement et un soutien extérieurs sont d'une importance capitale pour réussir.

Au 2ème congrès européen sur le commerce et la ville, en novembre 2000 à Lille, le président de l'Atelier sur les stratégies des villes a résumé les principales conclusions basées sur les expériences présentées en montrant la nécessité :

- d'une vision partagée par tous les participants qui doivent s'approprier du concept
- de construire un partenariat, formel ou informel, à l'initiative du secteur public ou du secteur privé, qui doit comprendre toutes les parties prenantes
- de donner du temps pour organiser le partenariat de façon à créer un climat de confiance
- de fixer des objectifs réalistes
- de partager les risques et les retours équitablement, et donc prévoir l'allocation des ressources en conséquence
- d'un leader
- de prévoir des indicateurs de résultats

Il serait intéressant d'illustrer certains exemples de la gestion des centres-villes qui ont eu tendance à grandir en Europe, y compris en France, et d'évaluer à quel point il a été possible d'observer les conditions évoquées lors du congrès de Lille. Malheureusement les rares rapports publics de gestion intégrée du centre-ville se sont avérés marqués par un fort ton publicitaire, étant donné que les acteurs impliqués, les cabinets de conseil, les associations implantant ces projets, les gouvernements locaux ou les associations professionnelles, sont les

auteurs de ces rapports. Jusqu'ici nous n'avons pas eu connaissance de perspectives analytiques profondes, d'évaluations critiques de la mise en œuvre et de la continuation de tels projets, menées par des chercheurs extérieurs. Des problèmes critiques de la gestion des centres n'ont pas été étudiés dans toute leur complexité, tels que la nature des fonds de financement -Les commerçants paient-ils cette gestion ? Ou quelle proportion est payée par les commerçants ?- ou les sujets relatifs à la régulation et au contrôle -Qui se charge d'assurer la participation ? Quelles sont et d'où viennent les ressources utilisées par les institutions de contrôle ?⁸⁰

⁸⁰ Nombre de ces projets bénéficient partiellement d'un financement public mais la durabilité et continuité des financements privés n'ont pas été clairement étudiées, à part dans les BID (*Business Improvement Districts*) américains qui sont légalement approuvés par les décideurs locaux après la manifestation d'intérêt et d'engagement de la part d'acteurs privés. Ces décideurs appliquent ensuite la participation financière des acteurs privés. Les fonds sont recueillis et attribués à la gestion des BID, généralement une organisation à but non lucratif, dont le Conseil compte parmi ses représentants des propriétaires, des commerçants, des résidents et des décideurs locaux).

3.5. Les projets d'urbanisme commercial

Les projets d'urbanisme commercial – PUC – ont été créés par le Décret-Loi 184/94 du 1er juillet (voir annexe 8.1), en tant que programmes spéciaux du programme d'appui à la modernisation du commerce (PROCOM). Le premier paragraphe de l'article 26 stipule qu'ils ont pour objectif de «dynamiser les structures commerciales associées à la récupération ou à la revitalisation du tissu rural et urbain, en particulier des centres historiques des villes». Plus concrètement, ce programme se destine à la promotion et à l'animation d'espaces commerciaux, à la récupération et à la qualification du tissu urbain, à la réalisation d'études consacrées au relevé des problèmes et à la proposition de solutions au niveau du commerce urbain et de l'animation.

Les projets d'urbanisme commercial ont, depuis le début, été liés à une image : celle de centres commerciaux à ciel ouvert. Cette image a souvent été utilisée par les principaux acteurs des PUC pour faire comprendre aux commerçants ce que signifiaient les projets d'urbanisme commercial. Le recours à cette image a trait au symbolisme positif attaché aux centres commerciaux, qui connaissent une réussite financière et qui sont des endroits où non seulement on peut faire du shopping mais aussi se divertir. Apparemment le raisonnement sous-jacent à cette image était : puisque les centres commerciaux ont du succès nous allons identifier les raisons de ce succès et les adapter aux centres-villes. Les caractéristiques les plus déterminantes des centres commerciaux sont :

- leur localisation dans de grandes enceintes fermées ;
- une atmosphère climatisée, et propre ;
- l'existence de systèmes de sécurité assurés par des entreprises privées ;
- la gestion professionnelle intégrée ;
- l'offre diversifiée avec une mixité étudiée en détail de façon à toucher les divers consommateurs ciblés et l'inclusion d'activités de loisir et de restauration ;
- le stationnement gratuit ou bon marché ;
- de larges horaires d'ouverture.

En comparaison les centres-villes présentent (Pereira, 1999) :

- une offre commerciale peu diversifiée et non ajustée à l'actuelle demande ;
- une esthétique ancienne et peu soignée des établissements, résultant fréquemment du laisser-aller de leurs propriétaires ;
- des rues sales;

- un manque de sécurité, particulièrement la nuit et le week-end ;
- des horaires inadaptés aux nécessités du consommateur ;
- un manque de places de stationnement.

L'impact de ces aspects négatifs a supplanté ceux qui représentaient les plus-values du centre : sa valeur historique et patrimoniale, qui, souvent peu soignée, donne une mauvaise image à l'ensemble ; la tradition d'aller à la *Baixa* faire des achats ; et le facile accès en transport public, du moins pendant la semaine aux horaires ordinaires. A première vue, un centre-ville (ou un centre commercial en plein air) aurait comme seule caractéristique véritablement différenciatrice celle d'être en plein air. Les autres caractéristiques du centre commercial seraient adaptables aux centres-villes, avec un degré de difficulté variable selon les cas⁸¹. S'il nous semble que cela est évident pour les entités étatiques, aux yeux des commerçants et d'autres entrepreneurs du centre-ville cette approche du *shopping* n'est pas si évidente, essentiellement en raison de deux facteurs : la gestion professionnelle intégrée et une variété de l'offre cohérente. Ces facteurs obligent à une vision du collectif, à un effort de coopération et de collaboration qui a été étranger à l'activité commerciale, surtout en ce qui concerne la génération des commerçants aujourd'hui âgés de cinquante ans ou plus, dont les établissements ont connu des périodes de haute rentabilité, sans que de grands investissements dans l'apparence du magasin, en formation professionnelle, en méthodes de ventes et services après-vente, soient nécessaires. En outre ce type d'action serait une intromission dans l'autonomie et l'indépendance si chères au commerçant (encore) typique du centre-ville.

3.5.1. Projets d'urbanisme commercial – questions légales et étapes méthodologiques suivies par les participants

Comme nous l'avons vu, les PUC sont des programmes spéciaux dont l'objectif est de dynamiser les structures commerciales et récupérer ou revitaliser le tissu rural et urbain, en particulier des centres villes. Les villes peuvent soumettre leur candidature au programme par l'intermédiaire de la municipalité ou de l'association professionnelle locale. Le programme a différentes modalités de support et des fonds pour chacune d'entre elles. Il existe des investissements individuels pour les commerçants, pour remodeler le magasin, acquérir d'équipements, etc. Les candidatures sont qualifiées de hautes ou moyennes et correspondront à des aides de 66,6% ou 50% respectivement. La municipalité peut aussi présenter sa

⁸¹ Symbolisme à part, la transformation d'un centre ville en centre commercial se heurte à d'énormes difficultés étant donné le nombre et l'hétérogénéité des interlocuteurs qui interviennent dans un centre-ville en comparaison avec ceux d'un espace privé.

candidature au programme pour appuyer des interventions urbaines, tout comme l'association professionnelle locale afin de financer des campagnes de marketing et de publicité. Le montant de l'aide allouée par le gouvernement central à ces deux initiatives est fixé en fonction du montant total de l'investissement individuel. La municipalité et l'association professionnelle peuvent recevoir 50% et 75%, respectivement, à fonds perdu.

Les PUC comportaient différentes phases du début à la fin :

1ère phase – les préalables à la qualification – l'association professionnelle locale ou la municipalité contacte Direction Générale du Commerce et de la Concurrence (DGCC) en vue d'une première réunion pour l'application du PUC. Aussitôt après que la ville se soit montré intéressé à participer à ce programme, le personnel de la DGCC la visite et l'architecte de la DGCC définit les limites de la zone qui doit faire partie du projet et reçoit l'appellation de zone d'intervention (ZI). Le critère utilisé est l'intensité commerciale.

2ème phase – la qualification - la municipalité, en collaboration avec l'association professionnelle, ou en faisant appel à d'autres institutions, mène une étude (appelée étude préalable), consistant seulement à brosser le portrait superficiel des acteurs concernés et à procéder à la caractérisation de la zone urbaine. Cette étude comprend un questionnaire à toutes les entreprises de la ZI pour savoir si elles sont intéressées à participer à un tel projet et la somme qu'elles sont prêtes à investir. L'étude préalable présente également les projets de la municipalité et de l'association professionnelle pour le commerce et la ville. Cette étude n'est qu'un premier pas dans le processus bureaucratique de la candidature : la qualité des projets n'est pas évaluée, et il n'y a aucune contrainte à son exécution. La municipalité en collaboration avec l'association professionnelle sont les acteurs les plus importants dans cette phase.

3ème phase – L'étude globale- Il s'agit d'un diagnostic plus profond de la ville et de son commerce. Cette étude est élaborée par des entités externes- en général des cabinets de conseil ou des centres de recherche universitaire- sélectionnées à l'issue d'un concours public. Cette étude doit être menée en étroite collaboration avec l'association professionnelle et les autorités locales, dès lors que les propositions qui y sont émises doivent être mises en application par ces organismes et visent l'amélioration de la ville et du commerce en question. Cependant il n'existe pas de mécanismes de contrainte capables de motiver la mise en application des propositions de l'étude globale, qui vont donc rester au stade de propositions. Etant donné que les municipalités disposent en général déjà d'un plan pour la ville, qui peut être différent de ceux présentés dans l'étude globale, elles ne changeront pas leurs plans

uniquement parce qu'un cabinet de conseil a mené une étude et émis des propositions. Au contraire, la municipalité peut considérer ces propositions comme une offense, et une intrusion dans leur territoire. Il n'en va pas de même avec l'association commerciale parce que celle-ci n'a réalisé aucun travail préalable dans le domaine de la publicité et du marketing. Un autre problème de l'étude globale tient à sa qualité, sa tendance à généraliser et à émettre des propositions superficielles, qui ne servent donc pas d'instrument à la mise en place de réformes (Fernandes et al., 2000). L'acteur le plus important dans cette phase est le cabinet de conseil chargé de l'élaboration de l'étude.

4ème phase – la période de candidature – c'est la période pendant laquelle les commerçants peuvent présenter leur investissement individuel. La période de candidature commence formellement par une réunion publique dans laquelle les résultats et les propositions de l'étude globale sont présentés. Le secrétaire d'Etat au commerce, le responsable du PROCOM, le président de la municipalité et le président de l'association professionnelle participent à cette réunion publique. A partir de cette date une période de N mois (période flexible) s'ouvre pour la réception des candidatures. Les acteurs les plus importants en cette phase sont les commerçants et les cabinets de conseil qui préparent leurs candidatures.

5ème phase – l'évaluation des candidatures, les contrats et le versement des subventions – aussitôt après l'échéance de la période de candidature, le personnel de l'association élabore un rapport économique individuel et l'envoie à la DGCC et à l'Institut d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (IAPMEI) qui vont évaluer la qualité de la candidature et attribuer une subvention. Les acteurs les plus importants pendant cette phase sont l'association professionnelle, la DGCC et le IAPMEI.

6ème et dernière phase – la mise en œuvre des solutions – pendant cette période les investissements individuels sont effectués – remodelage des magasins – ainsi que les investissements collectifs.

L'une des spécificités de ce programme a été d'une part, l'implication d'un grand nombre d'acteurs, qui n'ont pas traditionnellement de relations entre eux et d'un autre côté la dépendance de l'adhésion des acteurs pour la réussite de l'ensemble du programme. Le niveau d'imprévisibilité a été assez élevé depuis le début. Mais il s'est agi du coût de la création d'un programme innovateur qui a tenté de se distinguer dès le début d'un simple programme d'incitations financières individuelles, comme le SIMC ou RIME. Avec le PUC les commerçants obtiennent plus d'avantages qu'avec les programmes antérieurs: en tant que bénéficiaire direct ils reçoivent le financement à fonds perdu et en tant que bénéficiaires indirects leur insertion dans une zone urbaine plus agréable et des campagnes de publicité qui attireront

les consommateurs. Et ce outre la possible (probable) augmentation de la valeur de leur établissement ou de sa concession, de par le fait de sa situation dans une zone plus attrayante. Les entrepreneurs d'une zone concernée par le PUC sont donc bénéficiaires, en termes objectifs, tant individuellement que collectivement.

Mais les PUC sont clairement une intervention du haut en bas (un « changement par décret » à la Crozier) ce qui conduit à l'existence d'une disparité d'objectifs, ou de formes de comprendre le projet. Les premiers, ceux qui sont au sommet, ont des objectifs amples, à long terme, et visent l'institutionnalisation de nouvelles postures face au commerce et à la ville. Mais les seconds, dans leur grande majorité, n'ont pas d'autres objectifs que celui de recevoir les subventions à fonds perdu auquel ils ont droit, ignorant dès le départ le caractère intégré du programme. Selon la conception du gouvernement central, le succès du programme dépendait de l'engagement de toutes les parties concernées. Les planificateurs urbains sont aujourd'hui pleinement conscients de l'importance de la coopération entre les divers acteurs impliqués, qu'ils soient du gouvernement central ou local, qu'ils appartiennent au privé ou à la société civile. En prenant en compte cet aspect, le gouvernement central a conçu un programme qui a motivé la coopération entre la municipalité et l'association professionnelle. Il a procédé, comme nous l'avons dit, en faisant dépendre le niveau de l'incitation des parties coopérantes du succès de leur coopération. En d'autres termes, en partant du principe que plus cette coopération réussirait, plus de commerçants adhéreraient, ce qui déboucherait sur l'attribution de fonds plus importants aux deux parties. Fernandes *et al.* (2000) en se basant sur une étude de dix cas a considéré que les relations entre l'association professionnelle et la municipalité s'amélioreraient significativement en conséquence de cette politique. Toutefois, dans d'autres cas, la coopération a été difficile étant donné que certains acteurs n'avaient jamais ou rarement coopéré, et persistaient à ne pas percevoir l'importance d'une telle coopération. De plus, étant donné le déséquilibre du pouvoir entre ces deux entités, l'association professionnelle ayant bien moins de moyens – financièrement et humainement – que n'importe quel gouvernement local, leur relation s'assimilait davantage à une relation de dépendance. La distance entre la municipalité et l'association professionnelle, et le manque de confiance entre elles démotivent les commerçants. Bien souvent les commerçants ne croient pas que la municipalité va prendre des initiatives pour améliorer la ville. Elle peut annoncer une prise d'initiative, spécialement en période électorale, elle peut même commencer à la mettre en œuvre et puis soudainement arrêter et la laisser en chantier. On peut citer l'exemple d'une ville où, lors d'une cérémonie publique célébrant le lancement du PUC, un pavé a symboliquement été retiré d'une rue qui devait devenir une rue piétonne et où le trou allait rester béant pendant de nombreux mois...

Le succès du projet a également été miné par l'expérience négative d'autres programmes, que tous les petits patrons connaissent, si ce n'est par expérience personnelle, à travers l'expérience de collègues. Il est très difficile d'être cru lorsque de nombreux projets ont échoué auparavant : projets non approuvés, projets approuvés pour lesquels aucun fonds n'a été versé, programmes annulés avant leur échéance. Pour ces raisons, la DGCC a fait un réel effort pour faire de la publicité au PUC en tant que programme différent et crédible. L'image de ce programme spécial a été obtenue grâce à la compétence et à l'ouverture du personnel de la DGCC ; celui-ci a visité au moins deux fois tous les candidats au programme de la ville et s'est montré disponible dès le début pour répondre à toute demande d'information. Cela a également été une réussite parce qu'une moindre importance a été accordée à certains aspects bureaucratiques et parce que toutes les candidatures incluses dans la ZI seraient admises. La présence du secrétaire d'Etat au commerce à la séance publique lors de laquelle l'étude globale a été présentée a permis d'atteindre une très grande crédibilité. Ces réunions étaient toujours bondées de commerçants et la promesse faite par le secrétaire d'Etat que le programme réunissait assez de fonds pour couvrir tous les investissements a été perçue comme un signe important de la viabilité du programme. Il s'est également agi d'une indication importante pour les cabinets de conseil. Un consultant nous a dit qu'il « faudrait ne pas avoir froid aux yeux pour venir ici et déclarer à une salle bondée qu'il y a de l'argent et qu'après il n'y en ait pas ». Toutefois certains commerçants ne se sont pas départis de leur méfiance envers ce programme. Ce sont ceux qui se méfient de tout parce que, comme ils disent, « personne ne donne jamais rien à personne », et qu'en conséquence « ce geste de charité est suspect ». Il y a encore d'autres commerçants qui croient que ces programmes d'appui « cernent le commerçant de plus en plus près, lui donnent de l'argent pour ensuite le forcer à investir » et qu'au lieu de subventions encadrées dans un programme de modernisation, l'Etat devrait « donner de l'argent aux commerçants pour qu'ils puissent garantir la survie de leur affaire ».

3.5.2. Les cas de réussite du PUC – caractéristiques

Le principal objectif du PUC était, comme on l'a décrit, la dynamisation des commerces bien comme la récupération ou la revitalisation des villes, en particulier ces centres historiques. Le modèle à suivre, comme nous l'avons mentionné, était symboliquement celui d'un centre commercial à ciel ouvert. Symboles mis à part, un PUC réussi serait celui qui obtiendrait une adhésion massive de commerçants investissant des

sommes importantes, une intervention urbaine et des campagnes de marketing de bonne qualité, et qui donnerait en tant qu'effets collatéraux, plus de dynamisme à l'association professionnelle et la poursuite d'une collaboration efficace entre la municipalité et l'association professionnelle. A partir du cas en étude, de quelques projets visités et des entretiens avec les acteurs directement concernés, nous allons tenter de décrire les caractéristiques des PUC qui ont frôlé le succès et comment les acteurs intervenants ont agi pour atteindre les buts qu'ils se proposaient.

L'une des caractéristiques qui semble avoir influencé la réussite du PUC a été la taille de la zone d'intervention. Les villes dont la zone d'intervention est réduite, environ 20 magasins, ont adhéré massivement. Un autre facteur déterminant de la réussite du PUC a été la dimension et la rapidité de l'intervention de la municipalité. Les grandes villes dotées d'une large municipalité trop bureaucratisée ont réalisé une mauvaise performance. Les villes dotées d'une municipalité active, dont les agents, intervenant normalement dans la ville, ont répondu rapidement et ont commencé les investissements urbains avant même d'avoir reçu les subventions de l'Etat, ont fini par obtenir de bons résultats. Dans de telles circonstances, les commerçants se sont sentis plus confiants pour investir, pensant qu'ils obtiendraient probablement des retours de leur investissement si la zone urbaine dans laquelle leur magasin s'intègre s'améliorait également. Le rôle actif joué par l'association professionnelle au niveau de l'information et de la motivation a aussi porté ses fruits. Les associations qui ont intensivement travaillé sur le terrain, en allant de magasin en magasin pour contacter les commerçants personnellement, les informer, les motiver, préparer leur candidature, leur rappeler les échéances ont obtenu une bonne adhésion. En procédant de la sorte, ces associations ont aidé les commerçants à dépasser leur peur, leurs doutes, qui provenaient dans certains cas du manque de connaissance du programme. La stratégie appliquée pour se rapprocher des commerçants a varié selon les cas. Certains ont opté pour un questionnaire de programme. D'autres ont monté un bureau en plein centre historique pour être proches des magasins et créer dans certains cas une distance physique entre le personnel de l'association professionnelle – qui a souvent souffert d'une mauvaise image auprès des commerçants – et le personnel du PUC, souvent nouvellement recruté, jeune et bien éduqué. Le bon partenariat entre la municipalité et l'association s'est aussi souvent traduit par une grande adhésion. Un autre facteur qui a apparemment eu un impact positif sur l'adhésion a été la longueur de la période de candidature. Les villes, qui n'ont pas été contraintes par le délai de décembre 1999, en tant qu'échéance du 2ème cadre d'appui de l'UE, ont pu prolonger la période de candidature. Ceux qui hésitaient à se porter candidats ont eu plus de temps pour se décider et obtenir des informations, sachant que dans certaines villes, des candidats ont même reçu leur

subvention tandis que les candidatures étaient encore ouvertes, subvention qui a servi de facteur de motivation pour ceux qui hésitaient encore à participer.

3.5.3. Chiffres et chronologie des PUC

Sur la base des données publiées par la DGCC, nous allons voir brièvement comment les PUC se sont développés dans le pays.

Fin octobre 1996, les projets suivants s'échelonnaient sur 6 phases distinctes :

- a) phase la plus avancée (signifiant qu'ils s'étaient déjà portés candidats pour la mise en application de l'étude globale et que leur candidature avait déjà été retenue ou alors qu'ils avaient déjà terminé l'étude globale) : 3 zones d'intervention
- b) phase intermédiaire (signifiant qu'ils avaient déjà été acceptés comme participants au PUC, mais ne s'étaient pas encore engagés dans l'étude globale) – 5 zones d'intervention
- c) première phase (signifiant qu'ils devaient attendre l'homologation de leur candidature) – 14 zones d'intervention

En résumé, 22 villes étaient impliquées deux ans après la publication de l'ordonnance ayant donné le jour au programme et seulement 3 se trouvaient en phase avancée de concrétisation.

Au début de l'année 2000 (25/1/00), un rapport de la DGCC mentionnait que 143 sites étaient impliqués sur le continent (plus 6 dans les îles de Madère et 9 aux Açores). Dans la phase la plus avancée se trouvaient 132 sites, dans la phase 2, six sites et dans la phase 1, cinq sites. Le nombre de commerçants s'étant portés candidats au programme (candidatures individuelles) était de 7354 et le montant total d'argent investi était de 122 278,914 millions d'escudos (609 924 651,59 €) ce qui représentait un investissement moyen par candidature de 16, 627 millions d'escudos (82 937,81 €) ce qui peut être considéré comme un investissement moyen assez élevé par commerçant. Parmi eux se trouvaient 1626 restaurants et cafés qui ont investi un total de 30 903, 949 millions d'escudos (154148,25 €), soit un investissement moyen par candidature de 19, 006 millions d'escudos (94 801,53 €). Le nombre de candidatures déjà évalué par les agences de l'Etat a été de 3 167, ce qui signifie qu'à ce moment-là seuls ceux qui avaient reçu la confirmation de l'acceptation de leur candidature avaient été comptabilisés. Comme nous l'avons mentionné, la candidature pouvait être évaluée comme solide ou moyenne, 41% ayant fini par être évaluées comme solides et 59% moyennes.

La moyenne d'adhésion dans l'ensemble du pays était de 37% (ce qui signifie que chaque ville n'avait pas plus de 37% en moyenne de commerçants qui participaient au programme). Cinq villes ont eu plus de 90% d'adhésion et cinq autres un taux d'adhésion entre 70 et 75%. En ce qui concerne les villes avec les plus faibles taux d'adhésion, nous en avons compté trois avec un taux entre 11 et 14%. Toutes les autres ont varié entre ces niveaux supérieurs et inférieurs.

3.6. Les horaires d'ouverture des commerces

La controverse autour des horaires d'ouverture du commerce ne date pas d'hier. Divergences, conflits, pressions sont depuis longtemps une constante dans ce secteur. Dans de nombreux pays le débat autour des heures d'ouverture est loin d'être terminé mais la tendance générale semble aller dans le sens d'une libéralisation, qui se traduit par de plus longs horaires d'ouverture.

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 l'individualisme extrême des commerçants et leur désir d'autonomie fait généralement entrave à tout effort de coordination et représentent un obstacle que de nombreux centres-villes n'ont pas encore surmonté. La coordination des horaires est d'une énorme importance dans la mesure où leurs concurrents, les hypermarchés et les centres commerciaux, la suivent religieusement, en plus des longs horaires d'ouverture. En conséquence, sans considérer ici d'autres aspects tels que la qualité du commerce, les prix, la variété, les consommateurs qui travaillent se sont rapidement adaptés aux horaires d'ouverture plus flexibles de ces types de commerce. Les horaires d'ouverture traditionnels du commerce de centre-ville qui vont de 9h00 à 19h00, fermant pour le déjeuner entre 13h00 et 15h00 et ouvrant le samedi de 9h00 à 13h00, ne s'adaptent vraiment pas au mode de vie des familles, où la femme comme l'homme travaillent.

Même si la récente controverse autour des horaires d'ouverture a fait l'objet d'une plus grande attention, principalement en raison de la croissance des grandes surfaces, les changements dans les modes de consommation et la législation du travail, il ne s'agit pas d'un thème conflictuel récent parmi les acteurs du commerce. Outre la question concernant la longueur du temps de travail, les questions religieuses, morales et culturelles associées spécialement au travail le dimanche, ont pendant longtemps été à la source de disputes. En Angleterre et en Allemagne par exemple, l'émergence des questions sociales au XIXe siècle a conduit à la définition de la semaine de travail normal et a par conséquent restreint les horaires d'ouverture du commerce. En Angleterre, au début du XXe siècle, les associations professionnelles ont exercé une pression en vue de la fermeture de bonne heure obligatoire afin d'éviter la surcharge de travail des employés du magasin. En 1909, une loi limitant le temps de travail est entrée en vigueur, mais étant donné qu'elle ne s'étendait pas aux aides de la famille, qui étaient la principale source de travail des petits magasins, les propriétaires de grands magasins ont rapidement demandé que la législation soit revue et s'étende à la famille.

En 1912, une nouvelle loi a donné le pouvoir aux autorités locales d'imposer la fermeture de bonne heure si 2/3 des commerçants acceptaient d'en faire autant. La bataille suivante lancée par les grands commerçants a été la fermeture le dimanche (Hosgood, 1992). Elle a été suivie par la plupart des pays européens qui ont établi le dimanche comme jour de repos. Encore de nos jours, les syndicats, les églises et certains commerces, notamment les petits commerces indépendants, veulent empêcher l'ouverture le dimanche, mais un nombre considérable de pays européens (tels que l'Irlande, la Suède, la France, l'Espagne) la permettent, avec toutefois certaines restrictions, en justifiant que les commerces ont besoin d'ouvrir en fonction des vies professionnelles chargées des citoyens. La majorité des commerces choisissent cependant de fermer (Teixeira *et al.*, 1999)⁸².

Même s'il n'existe pas de législation européenne commune sur les heures d'ouverture et de fermeture des commerces, on trouve néanmoins une contrainte majeure, qui est la législation sur les 40 heures hebdomadaires des employés du commerce. Les affaires tenues par la famille et celles ayant recours à des employés à temps partiel ou à des employés avec des contrats précaires se trouvent dans une meilleure position pour contourner cette loi. Tous les autres, dépendant essentiellement d'employés aux contrats stables, doivent établir des arrangements spécifiques pour s'adapter à la tendance des longs horaires d'ouverture, qui allongent les horaires de travail pour les patrons et leur famille, entraînent des coûts supplémentaires avec les salariés, et l'embauche d'employés à temps partiel. Cependant, dans une enquête menée par Teixeira *et al.* (1999) auprès de commerçants indépendants (ils ont interrogé près de 1000 entreprises – entreprises individuelles et SARL) la législation du travail n'a pas semblé interférer significativement dans les horaires d'ouverture, du moins selon l'opinion de 85,2% des répondants.

3.6.1. Bref aperçu sur l'évolution des horaires d'ouverture au Portugal

En nous appuyant sur l'étude de Teixeira *et al.* (1999), nous allons décrire sommairement l'évolution des horaires d'ouverture au Portugal depuis la fin du XIXe siècle à la lumière des changements qui ont été opérés au sein de la législation du travail, régissant particulièrement les horaires d'ouverture. En 1891, la durée du temps de travail légal a été fixée à 8 heures par jour. En 1919, les employés du commerce ont demandé l'établissement d'une limite de la durée du travail journalier et hebdomadaire, qui a été fixée à 8 heures par jour et à 48 heures par semaine. En 1934, le concept des grilles d'horaires de la journée de travail est défini: la

⁸² Pour une synthèse des horaires et la respective législation en Europe, voir Teixeira *et al.* (1999 p. 233).

journée de travail des employés ne pouvait excéder, en principe, 8 heures par jour et ils avaient le droit de se reposer un jour par semaine, en général le dimanche. La municipalité a été chargée, après consultation des organisations corporatives et après l'approbation des agences étatiques compétentes, de déterminer les horaires d'ouverture et de fermeture et du jour de repos. En 1962, la conférence internationale sur le travail a émis une recommandation sur la réduction progressive de la durée de temps de travail hebdomadaire à 40 heures, sans réduction de salaire. En 1969, les contrats de travail stipulent le repos hebdomadaire obligatoire le dimanche, sauf exception. En 1971, les concepts de la durée du temps de travail normal, selon une grille, et les horaires d'ouverture ont été déterminés (il faut remarquer la distinction entre la durée du temps de travail et les horaires d'ouverture). Les années 1970 et 1971 ont été marquées par la lutte des employés du commerce pour la dite «semaine anglaise», signifiant 44 heures de travail hebdomadaire (et la fermeture le samedi à 13h00). Ils voulaient qu'elle soit adoptée dans leurs contrats de travail collectif. D'autres revendications ont concerné l'augmentation des salaires en fonction de l'inflation, une augmentation de jours de congés et leur paiement, le paiement du 13^{ème} mois, le droit à la retraite à partir de 55 ans, les assurances-vie. En 1977, un changement est survenu dans les horaires d'ouverture des magasins – la possibilité d'ouverture de 8h00 à 22h00 n'importe quel jour de la semaine et l'obligation de fermeture hebdomadaire d'une journée a été révoquée. Pour la première fois l'ouverture le dimanche n'était pas interdite par la loi. Les horaires d'ouverture étaient alors déterminés par la municipalité, après consultation des travailleurs, des consommateurs et des associations d'employeurs, ainsi que des agences étatiques concernées. En 1983, les horaires d'ouverture ont été élargis de 6h00 à 24h00 pour l'ensemble du commerce. Malgré cette loi, la municipalité continuait à avoir le pouvoir de déterminer les horaires d'ouverture (dans les limites de la loi). En 1991, une révision de la loi du travail a établi que la durée normale du temps de travail ne pouvait excéder 8 heures par jour et 40 heures par semaine (réduisant la durée du temps de travail hebdomadaire en comparaison au texte législatif de 1971). En 1995, un nouvel élargissement des horaires d'ouverture a permis d'ouvrir entre 2h00 et 6h00 du matin. Les grandes surfaces devaient fermer entre 2h00 et 6h00 tous les jours et ne pouvaient ouvrir plus de 6 heures le dimanche et les jours fériés de janvier à octobre.

Les horaires d'ouverture en vigueur actuellement ont été définis en 1996, pouvant aller de 6h00 à 24h00 tous les jours de la semaine, y compris pour les magasins de centres commerciaux. Les grandes surfaces sont régies par une législation spécifique – elles peuvent ouvrir tous les jours de la semaine de 6h00 à 24h00 d'octobre à janvier, de 6h00 à 24h00 du lundi au samedi et de 8h00 à 13h00 le dimanche pendant les autres mois. Les municipalités

peuvent décider de réduire ces limites pour des raisons de sécurité ou pour la protection de la qualité de vie des citoyens, après consultation des syndicats, des associations de consommateurs et des associations d'employeurs (élargissement seulement dans les lieux touristiques par exemple). Contrairement à ce qui était le cas auparavant, les municipalités n'ont plus besoin de l'approbation de l'Etat pour réguler les horaires d'ouverture à l'exception du cas des grandes surfaces.

3.6.2. *Les horaires d'ouverture en pratique*

Les horaires d'ouverture autorisés par la loi sont bien plus larges que ceux qui sont pratiqués en réalité. Certaines rues commerciales n'ont pas montré de grands changements. En général, l'heure d'ouverture se maintient entre 9h00 et 10h00 et celle de fermeture entre 19h00 et 19h30. Les magasins sont la plupart du temps fermés pour le déjeuner de 12/13h00 à 14/15h00. Le samedi ils ouvrent juste le matin et sont fermés le dimanche. Au cours des dernières années, l'ouverture à l'heure du déjeuner et le samedi après-midi est plus fréquente, mais il ne s'agit pas d'une pratique courante. Les magasins de chaînes, succursales ou franchises, ont introduit ce type de pratique qui s'est étendu à d'autres magasins, les dits commerces traditionnels ou les petits commerces indépendants. L'étude menée par Teixeira *et al.* 1999 sur les commerçants indépendants a révélé que 70,3% des magasins fermaient toujours à l'heure du déjeuner et que 75,9% des magasins ouvraient le samedi matin tandis que 20, 2% ouvraient toute la journée (3,9% ferment toute la journée). En revanche, les grandes surfaces, les centres commerciaux, les hypermarchés et de nombreux supermarchés ouvrent tous les jours, toute la journée (à l'exception du dimanche pour les hypermarchés de janvier à octobre, qui ferment à 13h00). Salgueiro (1996), dans une étude de cas sur une ville portugaise de taille moyenne a relevé que la majorité des commerçants ne considéraient pas que le changement de leurs horaires d'ouverture influencerait positivement sur leurs affaires, et n'envisageaient donc pas d'en faire autant. Ils reconnaissent que les longs horaires d'ouverture pratiqués par les grandes surfaces sont un facteur de réduction de leur clientèle, mais ils préfèrent continuer à faire pression sur le gouvernement afin qu'il restreigne leurs horaires d'ouverture⁸³.

⁸³ En mars 2002, le journal *Publico* a publié un article de Luis Costa au sujet des horaires d'ouverture dans la ville de Porto, tandis qu'on assistait à une immense controverse concernant l'opposition à la construction d'un nouveau centre commercial par le club de football de la ville. Il a accusé les commerçants de faire la chasse aux « fantômes » et de ne rien faire pour profiter des occasions qui se présentaient à eux pour attirer les personnes dans le centre (la *Baixa*), fermant au lieu de cela les magasins. Il se référait à une nuit d'animation qui avait attiré de nombreuses personnes au centre à laquelle seuls un centre commercial et une grande surface avaient répondu en ouvrant. « Le commerce traditionnel, pourtant toujours en train de se plaindre de la crise qui le frappait, était

3.7. Caractérisation des petits commerçants: classe d'appartenance, valeurs professionnelles et attitudes.

La petite bourgeoisie en tant que classe sociale et les commerçants en tant que groupe professionnel n'ont suscité qu'un faible intérêt dans le monde de la recherche. L'expression «*petty bourgeoisie*» illustre bien le dédain avec lequel elle est généralement considérée. On ne lui a jamais attribué une place importante dans l'économie et elle est plus souvent évoquée pour ce qu'elle ne fait pas plutôt que pour ce qu'elle fait. Une image négative lui est sans doute attachée. Néanmoins, les années 80 ont vu l'intérêt envers la petite bourgeoisie grandir, étant donné qu'elle incarnait alors l'esprit de la petitesse dans la mode (c'était l'époque du *small is beautiful*). Cet intérêt se concentrait essentiellement sur les petites unités industrielles, de préférence si elles étaient organisées en districts industriels, mais la connaissance d'autres types de petits patrons allait par la même également s'améliorer. Elles étaient appréciées pour leur capacité d'offrir et de créer des emplois, et de stimuler l'innovation.

Malgré la croissance apparente de cet intérêt, Becchofer et Elliot (préface, p. x, 1981) ont affirmé que « la petite bourgeoisie peut avoir été remise à l'ordre du jour du point de vue théorique, mais la pauvreté du matériel empirique demeure évident. On dirait que la mode théorique n'est quasiment pas touchée par le développement de la connaissance empirique». Même si leur travail et celui de quelques autres, surtout pendant les années 80, ont comblé cette lacune, le manque de détails ethnographiques est depuis lors bien réel, alors qu'assez curieusement ce groupe professionnel a connu pendant les 20 dernières années certaines des transformations les plus profondes de son histoire.

3.7.1. La petite bourgeoisie ou le « *uneasy stratum* »

Notre compréhension de la classe moyenne est assez limitée, tant sur le plan conceptuel qu'empirique. Plusieurs raisons expliquent le peu d'attention qui lui a été accordée. D'un côté les ouvrages se concentrent sur les problèmes des employés de la classe moyenne plutôt que sur les petits patrons et les entrepreneurs (Scase et Goffee, 1982). D'un autre côté, il s'agit d'une classe difficile à saisir en tant que catégorie occupationnelle cohérente, en raison non seulement de sa grande taille, mais aussi de la grande diversité des

déjà fermé, tournant le dos à sa revitalisation, les propriétaires en pantoufles étaient peut-être en face d'un téléviseur ».

catégories occupationnelles qu'elle intègre (tous les types d'hommes d'affaires, comptables, travailleurs indépendants du bâtiment, tous les grades de fonctionnaires employés de bureau...) ⁸⁴. Etant donné ce grand éventail de professionnels, les opinions varient quant à l'existence d'une conscience d'appartenir à une classe aux intérêts spécifiques ⁸⁵. Certains auteurs, tels que King (1979), ont considéré que la conscience d'appartenance à une classe commune était si faible qu'il était impossible de discerner des intérêts associés à une position identifiable dans la classe moyenne. Mais d'autres auteurs, en particulier les marxistes français, ont vu dans la classe moyenne une certaine similitude, l'unification étant faite à travers les relations politiques et idéologiques (King 1979).

Les groupes auxquels nous nous attachons ici, créateurs de leur propre emploi et petits employeurs ou petits patrons, sont couramment désignés comme des membres de la petite bourgeoisie, une sous-catégorie de la classe moyenne. La petite bourgeoisie indépendante est formée par « (...) ceux qui – en dehors de l'agriculture – assurent le contrôle de leurs propres moyens de production, tout en n'exploitant pas principalement le travail salarié (...) » (Gresle, 1981, p.11). Scase et Goffe (1982, pp. 16-18) donnent d'autres définitions, faisant cependant toutes référence à la propriété des moyens de production et à l'emploi d'un petit nombre de travailleurs. Pour Poulantzas (1975) la petite bourgeoisie est composée de travailleurs indépendants et de ceux qui font appel à des travailleurs extérieurs sur une base limitée et pour Wright (1978) elle est composée de ceux qui travaillent pour eux-mêmes, ou même si elle emploie quelques travailleurs c'est le patron qui génère le plus gros surplus. Le nombre de travailleurs qu'ils emploient et le montant de surplus qu'ils produisent, distinguent le petit bourgeois du petit et grand capitaliste.

Les commerçants, en tant que catégorie sociale, ont seulement commencé à être distingués des petits salariés et des grands magasins commerciaux dans la seconde moitié du XIXe siècle. Ils diffèrent des salariés dans la mesure où ils représentent leurs propres moyens de production et sont (à l'exception des travailleurs indépendants) acquéreurs de travail. Ils diffèrent des grands magasins commerciaux dans la mesure où ils conservent le caractère personnel et familial de leur entreprise et où leurs affaires sont davantage organisées sur le travail que sur le capital (Mayer, 1986). En effet, puisque la propriété du capital est la ressource essentielle qui distingue les salariés de la classe moyenne entrepreneuriale, la propriété d'un capital de faible niveau est souvent à l'origine de leur position instable au sein

⁸⁴ Pour ne citer que l'exemple de l'*Association de la classe moyenne*, au Royaume-Uni, celle-ci est parvenue à regrouper des membres de 214 professions. Il n'est guère surprenant qu'elle n'ait pas survécu longtemps en tant que représentante d'une classe moyenne unifiée (King, 1979).

⁸⁵ L'idée même de classe a semblé extrêmement offensive et la MCA (*Middle Class Association*) a sérieusement été minée par la controverse autour du bien-fondé de son nom (King, 1979).

de la classe moyenne⁸⁶ (Scase et Goffee, 1982). L'ambiguïté de leur statut et cette position «au milieu» les a conduit à se battre sur deux fronts, contre les salariés parce qu'ils n'en demeurent pas moins des employeurs et contre les grands patrons car ils sont petits (Mayer, 1986). D'un autre côté le fait de détenir un capital est à l'origine d'une différence significative entre les attitudes et les aspirations de celles que l'on retrouve parmi les salariés de la classe moyenne. Leur position entre la classe des travailleurs et la classe des capitalistes, mènent Bechhofer et Elliott à les qualifier de «*uneasy stratum*»⁸⁷. Cette ambiguïté de statut s'étend aux pratiques de gestion des affaires, qui deviennent à leur tour ambiguës: le petit homme d'affaires associe son propre travail à son capital; il joint sa famille à ses employés; il mélange le capital de son affaire avec son propre capital. Par exemple, le capital qu'il risque est le sien propre— davantage constitué de ses propres économies et complété par de petites sommes avancées par des proches, des amis ou des relations professionnelles que par un recours aux banques — et l'argent quotidien de la famille est souvent retiré de la caisse enregistreuse.

Le passage en revue de Scase et Goffee (1982, pp. 12-14) des diverses tentatives de développer une analyse adéquate de la classe des petits patrons a fait ressortir au moins trois manières distinctes de les situer au sein la société moderne: Premièrement ils abordent la classification suivie par F. Bechhofer et ses collaborateurs, qui place la petite bourgeoisie comme une strate indépendante, séparée tant de la bourgeoisie que du prolétariat. Deuxièmement, la petite bourgeoisie est conçue comme une classe qui remplit une fonction toujours plus importante en cette phase d'émergence de la société post-industrielle, et n'est pas, comme dans la classification précédente, marginale. Cet argument, qui est défendu par auteurs tels que E. J. Shumacher, J. Boissevain, F. Blackaby entre autres, repose sur le fait que: a) la pollution environnementale a ouvert un filon pour les produits sains pour le corps et l'esprit; b) les gestionnaires insatisfaits de travailler dans de grands groupes se lancent seuls; c) et qu'on assiste à une prise de conscience grandissante du fait de la disparition des magasins de proximité, qui offraient une gamme variée de produits et de services, des horaires d'ouverture flexibles et des possibilités de crédit, et que cette disparition a un impact négatif sur la qualité de vie. Troisièmement, Scase et Goffee (1982) citent le point de vue marxiste qui affirme que le développement du capitalisme mène à long terme à la dissolution de la classe moyenne entrepreneuriale au sein de la bourgeoisie et du prolétariat. Comme Marx et

86 Leur position au sein de la classe moyenne devient plus ténue, si l'on considère que son statut et sa situation de marché se sont affaiblis et reposent presque exclusivement sur la propriété (Bechhofer et Elliott, 1968).

87 Gresle (1975) dans une autre définition du groupe social des petits patrons les caractérisent même comme: « (...) **travailleurs non salariés** (souligné par l'auteur) inscrits au registre du commerce, au répertoire des métiers (ou aux deux à la fois) qui exercent en personnes, à titre principal, une profession artisanale ou commerciale, emploient un nombre réduit de salariés, gèrent et contrôlent directement leur entreprise » (p.14).

Engels l'ont déclaré en 1848 dans le *Manifeste Communiste*: « Les couches les plus basses de la classe moyenne vont progressivement se fondre dans le prolétariat, d'une part en raison du fait que leur capital réduit ne suffira pas pour l'échelle à laquelle l'industrie moderne se développe, et seront submergées par la concurrence avec les grands capitalistes, et d'autre part parce que leurs compétences spécialisées seront rendues obsolètes par les nouvelles méthodes de production » (1968, p.42).

A un niveau plus général, le monde des affaires se divise en divers groupements partageant la possession d'atouts fournis par le capital, qui sont exploités dans un but productif en recourant à l'utilisation du travail des propriétaires ou d'autres. La diversité existant au sein du groupe des petits patrons correspond à autant de combinaisons possibles entre le travail et le capital⁸⁸, la taille de l'affaire et le type d'atouts générés par le capital (Scase et Goffee, 1982). A partir de ces facteurs de différenciation, ces auteurs ont construit une typologie de la classe moyenne entrepreneuriale, la divisant en quatre sous-catégories: celle des travailleurs indépendants, celle des petits employeurs, celles des propriétaires contrôleurs de la gestion et celle des propriétaires responsables de la direction. Cette typologie a été au départ établie à partir d'un échantillon d'artisans, mais malgré la nature différente du travail, on trouve des contingences de leur profession et un statut socio-économique similaires, ce qui permet d'appliquer cette typologie aux commerçants. On ira seulement étudier ici les catégories des travailleurs indépendants et des petits employeurs étant donné que les deux autres sortent du cadre de notre étude⁸⁹. Les travailleurs indépendants sont ceux qui, par définition, n'emploient pas formellement de travailleurs. Ils dépendent en général de services non rémunérés de leurs proches, de l'utilisation d'avantages familiaux pour leurs affaires. Les petits employés sont ceux qui travaillent aux côtés de leurs employés et assurent aussi des tâches administratives et de gestion.

3.7.2. Caractérisation générale du monde des commerçants et de leur profession

En ce qui concerne les origines familiales du groupe, on constate que « l'homogamie sociale du groupe, traditionnellement élevée, régresse (...) on rencontre parmi eux aussi bien

⁸⁸ Par exemple les revenus des petits rentiers dérivent seulement de la propriété, les artisans et les professionnels indépendants les obtiennent grâce à leur travail et les commerçants combinent ces deux éléments.

⁸⁹ De telles catégories ne sont que très faiblement représentées dans le domaine étudié. En outre, les rares représentants de ces catégories n'étaient pas disponibles pour des entretiens, malgré des demandes insistantes. Les propriétaires contrôleurs de la gestion sont ceux qui ne travaillent pas aux côtés de leurs employés, mais sont en revanche les seuls responsables de l'administration et de la gestion de leurs affaires, et les entreprises contrôlées par le propriétaire responsable de la direction sont celles où les tâches administratives sont subdivisées et déléguées à des directeurs exécutifs et à d'autres membres du cadre du personnel (Scase et Goffee, 1982).

des ouvriers spécialisés que des employés et des cadres, et la carrière menée avant l'installation n'obéit à aucune règle bien marquée » (Gresle, 1975, p.18). Il existe une hétérogénéité des origines sociales ainsi que des expériences professionnelles. Il s'agit surtout d'une strate perméable, ouverte à toute personne capable de réunir un petit capital. Provenant de toutes les parties de la structure occupationnelle, ils y entrent pour des motifs très variés. Il en résulte la création d'une strate très diversifiée, en termes de travail, de communauté et d'expérience familiale de ses membres. « L'expérience antérieure d'autres occupations, dont beaucoup d'entre elles sont assez éloignées du monde des petites entreprises, rend familiers les problèmes et les préoccupations de milieux sociaux assez différents et mènent à un engagement envers des valeurs en fonction de chaque situation vécue. Similairement les modèles normatifs tôt acquis dans la vie, chez soi, à l'école et dans la communauté montrent une grande variété » (Bechhofer et Elliott, 1978, p. 63). Face à cela, il est compréhensible qu'il soit difficile d'obtenir un engagement économique social ou politique cohérent.

Le manque de formation spécifique au commerce est un autre aspect qui caractérise ce groupe : « rares sont ceux qui ont reçu au préalable la formation adéquate » (Gresle, 1975, p. 18). En France, on admet que la grande majorité des petits commerçants ne disposent pas de connaissances suffisantes en matière de nouvelles techniques de gestion, de marketing, de commercialisation, de gestion de stock. Leur niveau d'instruction est en outre assez faible. Seule 1 commerçant sur 10 a le baccalauréat ou un diplôme supérieur, et l'âge moyen de fin des études est de 14/15 ans (Mayer, 1986). Au Portugal, une étude sur les professionnels indépendants dirigé par João Freire, montre que seuls 66,6% avaient terminé l'école primaire et 4,4% d'entre eux avait un niveau d'éducation universitaire (Freire, 1995). Ils se considèrent comme les « parents pauvres » de la classe moyennes quant au niveau culturel. Cette perception d'eux-mêmes explique leur appétit scolaire et le désir de promotion qu'ils investissent chez leurs enfants, qui choisissent alors des carrières non commerciales (Gresle, 1975).

Face à cette insuffisance d'instruction appropriée et à ce manque d'expérience, le processus global d'installation est difficile pour la majorité d'entre eux. En outre, la plupart se sont lancés dans le commerce sans avoir le capital suffisant pour une telle entreprise; ils ont dû emprunter à des amis, à des parents, à des fournisseurs et restent endettés pendant 5, 10, voire 15 ans. Nous pouvons exemplifier cela avec le cas décrit par Nonna Mayer, d'un couple, récemment arrivé de la province, qui avait décidé d'ouvrir un café à Paris. « C'est une fois installés qu'ils ont découvert à leur dépens que faire marcher un commerce suppose plus que de la bonne volonté. Le métier, ils le connaissent, ils l'avaient appris 'sur le tas' chez leur ancien patron (...) Mais ils n'étaient pas autrement préparés. Ils ont le plus souvent ouvert

boutique n'importe où, à la première occasion qui s'est présentée, sans examiner si l'emplacement convenait à leur type de commerce, s'il y avait une demande pour leurs types de produits. Ils ont découvert à leurs dépens les difficultés que présentent la gestion d'un commerce, la tenue de sa comptabilité, les 'paperasses' et les 'écritures' qu'elles supposent, surtout ceux qui n'ont que le certificat d'études » (Mayer, 1986, p. 135).

Une grande part de tout ce qui peut être acquis par le biais des profits est réinvesti dans l'affaire pendant ces trois premières années. Pour nombre d'entre eux il s'agit d'une période d'austérité et d'un effort immense, puisque pour maintenir la viabilité de l'entreprise ils doivent garder un autre travail. D'un autre côté, pour ceux qui ne bénéficient pas du palliatif représenté par cette source alternative de revenus, le tableau est encore moins réjouissant. Nombre de ceux qui souhaitent devenir des petits commerçants doivent accepter de vivre une période initiale à très faibles retours de capitaux et accepter tirer les fonds nécessaires à leur entreprise d'un autre emploi ou de leurs «économies». Seul un petit nombre avait fait un emprunt ou une hypothèque auprès d'une banque ou d'une compagnie d'assurances. « Le manque de capital allié à une expérience des affaires très limitée est à l'origine des taux d'échecs élevés » (Bechhofer et al. 1974, p. 471). En raison de ces conditions de départ précaires, la réussite des propriétaires de petits magasins consiste simplement à rester dans les affaires. L'environnement est si hostile et si volatile que peu survivent, ceux qui y parviennent gagnent peu d'argent. Rester dans les affaires implique de recourir à toutes les méthodes possibles d'économie sur les dépenses. Zimmer et Aldrich (1987) dans une étude sur les propriétaires blancs et asiatiques de quatre villes anglaises ont relevé que, pour réduire les coûts, ils avaient recours à des employés de la famille non rémunérés, à des amis travaillant pour peu d'argent, plus prévisibles et plus fiables, et s'adressaient à des fournisseurs qu'ils connaissaient pour minimiser les coûts de l'exploitation. Contrairement aux attentes des auteurs, ils ne faisaient pas d'efforts pour contrôler les conditions de marché. Les auteurs pensaient que plus les commerçants auraient de contact avec leurs concurrents, meilleur serait leur adaptation au marché dans lequel ils s'inséraient et plus nombreux seraient les accords informels qu'ils pourraient passer pour limiter la concurrence directe. Mais ils ont constaté que peu de propriétaires tiraient profit des réunions informelles avec des propriétaires de magasins et des coopératives de marchandises. A l'exception d'une ville, 10% ou moins faisaient partie de tels groupes.

Dans cette étude, Zimmer et Aldrich (1987) ont cherché à savoir comment les liens familiaux et amicaux influençaient la création des commerces, leur réussite et le chiffre d'affaires. Ils ont relevé que les proches pouvaient aider à mettre l'affaire sur pied et à assurer sa solvabilité, informant de bonnes occasions d'affaires, constituant un groupe de personnes

de confiance, permettant la constitution du capital nécessaire. Certains groupes ethniques profitaient de ces atouts. Ils ont en outre mis en lumière qu'avoir un conjoint, en l'occurrence l'épouse, qui travaillait dans l'affaire augmentait significativement les probabilités d'en tirer bénéfice, alors que les autres liens de réseaux ne semblaient pas affecter la viabilité économique. Les conclusions de Brüderl and Preisendörfer (1998) vont également dans ce sens. Selon eux, il existe sans aucun doute de bonnes raisons de s'attendre à ce que le soutien du réseau améliore les résultats des affaires récemment montées. Ces auteurs ont étudié comment les entrepreneurs faisaient usage de leur structure d'opportunité pour améliorer leur affaire. Selon eux, d'une part nous nous attendons à ce qu'un entrepreneur encastré dans un réseau social large et varié en reçoive de l'aide ; d'autre part, il est raisonnable de penser que les entrepreneurs encastrés dans un réseau social restreint ou manquant d'autres ressources de base (humaines et capital financier), s'efforceront davantage de mobiliser le soutien de leurs réseaux privés. Une telle évidence apparaît essentiellement dans les ouvrages qui concernent des groupes ethniques défavorisés. La principale hypothèse émise par les auteurs est que les entrepreneurs, avec un profil de capital humain moins favorable et des ressources financières restreintes, doivent lutter davantage pour mobiliser leurs contacts sociaux et recevoir un plus grand soutien de la part de leur réseau. Ils ont observé que la source la plus solide et la plus constante d'aide active vient de l'épouse, et que son soutien moral, à lui tout seul produit des effets évidents. Cela montre donc que le soutien de la part du réseau familial est un facteur de réussite. Le soutien apporté par le réseau extérieur se révèle avoir beaucoup moins d'impact. Alors, contrairement à la formulation des liens faibles de Granovetter, dans le monde des affaires et de la formation de petites entreprises, la formation de liens solides et le soutien de la famille semblent être des ressources décisives.

L'importance de la famille est également illustrée par le fait que, même si les propriétaires de petites affaires sont liés à de nombreux autres acteurs – fournisseurs, comptables, associations professionnelles, clients, employés, prêteurs – ce sont les liens familiaux qui sont les plus importants en ce qui concerne les personnes en qui ils ont confiance. Birley (1985), qui a étudié le démarrage d'entreprises dans l'industrie, les services et la construction à l'intérieur d'une petite région connaissant des problèmes économiques, est arrivé à des conclusions similaires. Au cours de la procédure de constitution d'une entreprise, l'entrepreneur (en général un ancien employé d'une entreprise industrielle similaire) n'a pas seulement cherché à se procurer les ressources d'équipement, d'espace et d'argent mais aussi à recevoir des conseils et à être rassuré. On prévoyait, que de telles personnes auraient un fort réseau local, tant formel qu'informel, mais les résultats ont montré au contraire que les

principales sources d'aide pour obtenir les ressources en matières premières, le matériel, l'équipement, l'espace, les employés et les licences relevaient de contacts informels avec les amis de la famille et les collègues. Malgré une faible population, et une communauté locale forte et active, les sources formelles n'étaient quasiment pas utilisées (banque, comptable, avocat, gouvernement local, chambre du commerce, agent immobilier, administration des petites entreprises). Les seules institutions régulièrement mentionnées étaient les banques. L'entrepreneur et son réseau social ne semblaient pas être au courant des services disponibles ou ne les jugeait pas assez dignes de confiance.

Il est bien connu que les professions indépendantes renvoient à des activités familiales. L'existence familiale et la pratique du métier sont étroitement imbriquées (Gresle, 1975 ; Guerreiro, 1992). Plus important que le rôle de la famille en tant que tout, nous avons le rôle du conjoint qui détermine souvent la survie de l'affaire. Le mariage est en effet une condition nécessaire, sinon suffisante, à l'exercice indépendant d'un métier; la pratique du métier et la vie conjugale des intéressés apparaissent liées. « En général le mariage précède l'installation à son compte » (Gresle, 1975, p. 17), ils se marient jeunes et peu d'entre eux divorcent. La remise en cause du lien familial a presque toujours pour conséquence, l'ébranlement de l'entreprise économique elle-même. L'homogamie sociale des époux est très grande dans ces milieux qui tolèrent mal l'exercice de professions séparées – quand le mari est commerçant ou artisan, il y a 86% de chance que l'épouse soit travailleuse indépendante ou inactive. Dans le cas inverse, quand c'est la femme qui est commerçante, 69% des époux sont à leur compte comme leur femme. Les petits patrons semblent donc vivre «en vase clos, l'entreprise, qui est familiale, retenant toute leur attention» (Gresle, 1975).

Un autre trait important de la profession de commerçant est la durée du temps de travail. Dans une étude sur les commerçants d'Edimbourg, Bechoffer *et al.* (1974) ont relevé que la moyenne pour les 398 répondants était de dix heures et demi. Dans l'étude sur les travailleurs indépendants portugais, il est ressorti que la moyenne de travail par jour était de 9 heures, 77% travaillant 8 heures ou plus (Freire, 1995). D'après le recensement fait au Portugal en 1991, le nombre d'heures de travail pour les travailleurs indépendants était pour 59% d'entre eux de 45 heures ou plus par semaine, en comparaison à 31% seulement pour l'ensemble de la population. La longueur de la journée de travail est clairement supérieure pour les travailleurs indépendants et encore plus pour les petits commerçants. Par conséquent, si nous prenions en compte le paiement d'une heure de travail, nous obtiendrions probablement une moyenne de revenu mensuel inférieure à celle d'autres professions. Il s'agit d'une cause importante de déception pour de nombreux commerçants, voyant que le résultat de leurs efforts reste en deçà de leurs attentes (Mayer, 1986). De plus, lorsqu'ils

regardent les autres professions, principalement celles de la classe ouvrière, ils remarquent qu'elles ont bénéficié d'une réduction du temps de travail ainsi que d'une augmentation du niveau général des revenus. Dans la mesure où le mode de vie de la classe moyenne a bénéficié d'une augmentation du temps de loisir disponible, les commerçants qui doivent travailler plus d'heures pour maintenir leur niveau de revenus sont en train de se distancer de la classe moyenne (Bechhofer et Elliott, 1968). Cela peut expliquer en partie leur réticence vis-à-vis de l'augmentation des heures d'ouverture. D'un côté cela leur permettrait d'augmenter leurs bénéfices et de gagner plus d'argent que les travailleurs salariés mais d'un autre ils y perdraient sur leur temps de loisir.

Les longs horaires et les petites marges (qui ne permettent pas le recrutement de personnel), en font une profession isolée, laissant peu de temps pour une vie sociale et familiale normale. Le propriétaire et la famille sont liés au magasin, l'entreprise se trouve à l'extérieur et au-dessus d'eux et ce qui était censé leur garantir une nouvelle liberté a, au contraire, apporté une nouvelle aliénation. L'autonomie s'est transformée en esclavage (Bechhofer *et al.*, 1974). Conduire une affaire, non seulement contraint le propriétaire à un faible éventail de relations de travail, mais limite aussi, en raison des exigences que cela représente au niveau du temps, ses opportunités d'établir d'autres contacts sociaux. « Le travail contraint le réseau social du «petit bourgeois» plus rigoureusement que ceux d'autres groupes de la classe moyenne, imposant des critères associatifs extrêmement sélectifs. (...) Cet isolement relatif fomenté une interprétation assez étroite et individualiste de leur monde (...) [et] résister à l'«organisation» devient normative » (Bechhofer et Elliott, 1981 p. 195). En résumé, il existe des restrictions structurelles aussi bien que normatives aux divers types d'action collective.

3.7.3. *La Profession*

On connaît peu de choses sur la vie quotidienne actuelle des petits patrons. La recherche dans ce domaine repose essentiellement sur des enquêtes ponctuelles, et selon Curran et Borrows (1987) des d'approches ethnographiques longitudinales sont nécessaires pour apporter quelque lumière sur la correspondance entre les réponses données et les pratiques effectives.

La profession de commerçant est méprisée: ils sont perçus comme escroquant l'Etat et exploitant le client, en pratiquant de prix excessifs ou en vendant des produits de faible qualité. Les commerçants dévalorisent leur propre profession et font des efforts pour assurer à leurs enfants une éducation qui les éloignera du secteur du commerce. La liberté, l'autonomie

et les hauts revenus dont ils rêvaient n'ont pas été atteints et ils veulent quelque chose de mieux pour leurs enfants, comme une profession libérale par exemple.

En effet, rares sont les commerçants qui ont vraiment réussi et qui ont pu profiter des avantages de la profession: gagner de l'argent, bénéficier d'une mobilité sociale et d'indépendance. Tous les autres s'échelonnent entre ceux qui réussissent à obtenir produire un surplus décent et ceux qui parviennent à peine à survivre; ceux qui ont un ou deux employés et profitent d'un peu de temps libre et ceux qui sont esclaves de leur établissement et y passent le plus clair de leur temps⁹⁰; ceux qui s'insèrent à peine dans la catégorie de la classe moyenne et ceux qui sont en permanence sur le point de rejoindre le prolétariat.

De l'avis de tous ces commerçants, les règles de la profession ont radicalement changé, et la tendance va dans le sens de la réduction de leur pouvoir et de leur autonomie dans la conduite de leur affaire, et du déclin de leur statut dans la société dans son ensemble. Remontant au XIXe siècle, les commerçants avaient un contrôle total sur leurs fournisseurs et leurs clients : ils étaient les seuls à déterminer leurs clients, les quantités vendues et leurs prix. Mais plus tard ils ont du céder une partie de ce contrôle aux producteurs et plus récemment ils l'ont perdu au bénéfice de la grande distribution. A cela s'ajoute l'augmentation des règlements de l'Etat. A cette époque, la pratique du crédit leur concédait une fonction économique importante à l'intérieur de la communauté locale, pratique qui leur donnait également statut et pouvoir. Le changement de cet état des choses s'est effectué par la force des lois, comme en Angleterre, ou dans d'autres cas par le biais de la concurrence de magasins tels que les sociétés coopératives, qui n'ont pas adopté les systèmes de crédit (Hosgood, 1987). Pratiquer aujourd'hui un système de crédit correspond dans bien des cas à un signe de désespoir, car c'est la seule manière de conserver quelques clients. Les commerçants y ont recours en sachant pertinemment qu'ils n'attireront qu'une clientèle aux faibles revenus ou ceux qui, incapables de gérer leur budget, frappent à leur porte quand ils n'ont plus d'argent à dépenser (« parce qu'ils l'ont dépensé dans des articles superflus dans les grandes surfaces », comme les commerçants aiment à le dire).

La réduction de pouvoir et d'autonomie des petits patrons se perçoit également dans leur dépendance croissante d'autres firmes. Le désir d'autonomie souvent affiché par les propriétaires qui ont de faibles capitaux est quelque peu paradoxal. En effet, bien qu'ils soient «libres» vis-à-vis des structures de gestion formelles qui exercent une domination sur le travail salarié, ils sont souvent plus strictement contrôlés, quoique indirectement, par les

⁹⁰ Dans Mayer (1986) on trouve plusieurs commerçants dire qu'ils ne sont pas libres, que « c'est le travail qui commande », et qu' « ils ont des journées infinies », car « le client est toujours sur leur dos », et ils « n'ont pas le temps de dormir, de manger, d'être malade ». Un commerçant interrogé dans le cadre de notre étude a déclaré qu' « il s'était senti prisonnier dans son ancien emploi, mais que maintenant il était encore plus prisonnier étant donné qu'il travaillait plus d'heures ».

banques, les grands acheteurs, les fournisseurs et l'Etat (Curran et Borrows, 1987). Nous avons vu plus haut comment les changements dans le secteur de la distribution, surtout sa concentration et sa suburbanisation, ont touché le commerce en général. D'autres changements ont également eu un impact sur l'exercice de la profession. Les commerçants doivent aujourd'hui être orientés de manière à répondre rapidement aux demandes du consommateur, ce qu'ils font à travers l'utilisation de systèmes informatiques qui évaluent instantanément les stocks, tandis qu'auparavant le commerçant était heureux de vendre les produits qu'il parvenait à obtenir du fournisseur. La propre procédure d'achat du stock est différente: les intermédiaires ont disparu et le stock est acheté directement au producteur, habituellement aux endroits et moments que ce dernier détermine, ce qui est un signe de la modification des rapports de force en amont et en aval. L'utilisation de nouveaux moyens technologiques n'est plus dispensable, puisqu'elle permet de faciliter la gestion, une plus grande rapidité et l'efficacité de l'achat aux fournisseurs et d'obtenir le produit adéquat à ce type de consommateurs. Certaines des techniques consistent en des études de marché, au *merchandising* et en multiples services après-vente. Les entreprises qui ont été capables d'identifier les besoins des consommateurs et spécialement celles qui savaient utiliser les nouveaux moyens technologiques pour gérer leur affaire, ont été les plus aptes à répondre ou même à prévoir les besoins des consommateurs. L'utilisation des techniques de publicité est également toujours plus nécessaire à mesure que la concurrence augmente (Burt et Dawson, 1994 ; Palu, 1982). D'après Palu (1982), jusqu'à quelques années en arrière, les magasins « (...) perpétuaient, dans le centre, un mode d'exploitation quelque peu routinier où la recherche du profit semblait s'estomper derrière le simple entretien d'une rente de situation » (p. 437). Maintenant « le dynamisme d'une entreprise ne réside plus seulement dans son assiette financière et sa localisation mais aussi dans sa capacité à s'adapter et à utiliser l'évolution à la fois des filières de distribution à l'amont et un comportement de consommation à l'aval pour en obtenir le meilleur profit » (p. 438). Alors qu'hier « (...) la propriété bâtie représentait un des piliers économiques et idéologiques de la condition de commerçant bien établi, aujourd'hui l'exigence de mobilité et les nouvelles modalités juridiques d'installations (location-bail) ont imposé de rompre avec cet idéal » (Peron, 1991, p. 191).

A la pression exercée par les producteurs, les distributeurs et les consommateurs s'ajoute celle des agences publiques qui régissent l'exercice des activités commerciales et pèsent sur les éléments de leurs revenus (prix, politique fiscale, sécurité sociale). Toutes les transactions commerciales obéissent à des règles précises (comptabilité organisée, obligation d'avoir un compte en banque, contrôle des poids et mesures, interdiction de publicité mensongère...) et sont soumises à un contrôle périodique de la police économique, du service

de détection des fraudes et à un contrôle de qualité. En outre des contrôles fréquents des prix sont également effectués (Mayer, 1986, pp. 74-75). Quant à la question de la sécurité sociale, nous observons également un recul de l'indépendance des commerçants. Malgré leur opposition, ils ont finalement dû admettre que leurs employés bénéficieraient des mêmes droits que ceux de l'industrie, comme la limitation de la journée de travail, le repos hebdomadaire et la reconnaissance du droit au travail et à la sécurité sociale. La protection sociale des petits patrons reflète aussi le déclin de leur autonomie. Après avoir eu une mauvaise expérience de la sécurité sociale autonome, ils ont rejoint la sécurité sociale de l'Etat (Mayer, 1986, p.79). C'est peut être seulement en ce qui concerne le paiement des impôts, que les travailleurs indépendants continuent à bénéficier de leur statut d'indépendants. Ils sont plus avantagés en comparaison aux salariés et sont fréquemment accusés d'évasion fiscale. Il n'est pas rare de rencontrer des commerçants qui, année après année, déclarent avoir eu des pertes...

Tous ces changements dans le secteur du commerce ont grandement influé sur la marge de manœuvre dont le commerçant bénéficiait auparavant dans l'exercice de sa profession. La profession de commerçant a subi, en outre, une double transformation, toutes deux traduisant la dévalorisation du métier. Avec l'industrialisation, ils ont dû réduire les tâches relatives aux transformations mineures de la marchandise (par exemple la transformation des produits venant directement de l'usine, tels que l'emballage, le coupage des savons, la conservation des légumes, etc.) Le commerçant est réduit à la tâche de distributeur de produits. Il n'a plus besoin que d'un savoir-faire général et abstrait – du type de celui que l'on apprend à l'école – plutôt que d'un savoir-faire empirique et spécifique propre à chaque métier du commerce (Mayer, 1986). Avec le développement de la grande industrie, et la publicité des marques, il s'est retrouvé court-circuité. Ce n'est plus lui désormais qui vend le produit, ce n'est plus son expertise qui compte, ni son expérience ou intuition, ni son art de vendre. Ce n'est qu'accessoirement qu'il vend le produit, puisque la publicité, les marques et les enseignes ont pris sa place. La fidélisation des consommateurs relève de moins en moins de la confiance accordée au vendeur – personne ne s'attend voir le même vendeur chaque fois qu'il va dans un même magasin – et la relation personnelle entre les vendeurs et les acheteurs a perdu de l'importance. Le produit qu'ils vendent n'est désormais plus une extension d'eux-mêmes, abstrait et anonyme il ne se distingue plus de celui d'autres magasins. Suite à tous ces changements, l'idée générale, principalement chez les commerçants les plus âgés, était que les commerçants d'aujourd'hui vendent pour vendre, en ne s'intéressent qu'au profit, contrairement à eux-mêmes qui donnaient la priorité à la qualité du produit, la satisfaction du client, et seulement en second plan, le profit. Dans la

perspective du client, les prix fixes et la généralisation du nom de marques ont signifié la liberté envers le commerçant. Les nouvelles technologies de ventes ont également rendu les produits plus attrayants et ont permis un meilleur service. Les clients ne sont désormais plus forcés à acheter chez un commerçant de mauvaise humeur, ne sachant jamais s'ils payaient le juste prix pour la qualité du produit. Le mouvement des consommateurs a renforcé cette émancipation et attiré l'attention du public sur la qualité des produits aussi bien que sur les pratiques commerciales abusives. Les nouveaux commerçants, en gardant évidemment toujours le profit en tête, s'efforcent d'offrir un bon service au client.

L'installation d'un franchisé est un bon exemple de ce qui a été exposé ci-dessus. Les commerçants qui souhaitent signer un contrat de franchisage ne sont guère plus que des acteurs passifs dans l'ensemble de la procédure – on leur dit ce qu'il faut faire, quand et comment. Le franchiseur impose au commerçant qui veut y entrer «une localisation bien précise dans l'espace central et une gamme d'articles telle que la clientèle cible est parfaitement cernée. Ainsi le commerçant qui disposait auparavant d'une marge de manœuvre en fonction de la marche de ses affaires, est de plus en plus confronté à une réduction de ses droits et à la croissance de ses devoirs: quotas d'achats, *royalties*, prix publics, contrôle de la gestion, des stocks... En effet toute une série de liens étroits et complexes ont été tissés de l'amont à l'aval: il y a quelques années encore, l'essentiel des relations entre fournisseur et détaillant s'articulait autour du produit; aujourd'hui, le circuit de la distribution commercialise aussi de plus en plus 'l'emballage', c'est-à-dire des services, des supports logistiques (gestion, conseil juridique, étalage, marketing, publicité...) qui sont, pour le commerçant, à la fois des avantages et des contraintes supplémentaires à sa libre entreprise» (Palu, 1982, p.439).

Ce modèle de vente au détail est la manière trouvée par le grand capital pour contrôler l'ensemble du processus. «Quelles sont les finalités stratégiques d'une telle évolution des structures et des relations de distribution? Il s'agit tout d'abord pour le capital amont de mieux contrôler, d'un bout à l'autre, la filière (au besoin en supprimant des intermédiaires qui parasitent le profit), d'une part pour mieux maîtriser la formation de la plus-value, d'autre part pour assurer à la production une plus grande rentabilité par une meilleure appréhension de la demande. Il s'agit ensuite d'éviter les surcoûts de localisation tout en bénéficiant, par une série de transferts, d'une fraction de la plus value jusque-là concédée au distributeur en bout de chaîne: le détaillant apporte son magasin, son assise et sa notoriété locale; le fournisseur lui vend, outre ses produits, ses conseils, ses services, son image de marque» (Palu, 1982, p. 439).

3.7.3.1. Typologies de la profession

Deux typologies de petits patrons d'entreprises seront présentées, l'une les différenciant selon leur taille, l'autre selon leur vision stratégique.

L'un des traits qui conditionnent la conduite de l'affaire est indubitablement sa taille. La taille, pour ce qui est du nombre d'employés, influe sur la quantité et la variété des devoirs de tout petit patron pendant la journée de travail. Plus important encore que la taille, est le type de stratégie adoptée par le commerçant, à tendance soit conservatrice, soit transformiste, selon l'expression de Peron (1993). La taille limitera le type de stratégie adoptée, mais n'est pas déterminante.

La gestion des petites entreprises repose sur la participation directe, physique, du petit patron à la marche de son affaire. Au Portugal, 91,3% des magasins de détaillants ont quatre personnes ou moins qui travaillent, 52,3% n'ont qu'une personne (DGCC⁹¹, 1998). Dans une étude de Bechhofer *et al.* (1974), il est rapporté que 84% de commerçants avaient moins de 3 employés à plein temps, 44% n'étaient secondés que par des membres de la famille, et 20% ne recevait aucune aide⁹². Au vu de ces circonstances, le patron est indéniablement un élément décisif du négoce, seul ou non il assume simultanément les activités de direction, de gestion, de production et de distribution (qui sont séparées dans les firmes de taille supérieure), outre celle de servir le client, comme tout employé. Pour pouvoir répondre aux demandes exigeantes relativement au temps, il va recourir aux services non rémunérés de sa famille, principalement de son épouse comme nous l'avons vu plus haut.

Les petites entreprises diffèrent clairement des grandes entreprises capitalistes conventionnelles. La petite entreprise est centralisée et non structurée. Cette solution est souvent adoptée non seulement en raison de l'absence de nécessités de procédures plus «techniques» ou bureaucratiques, mais aussi comme reflet du désir de nombreux gestionnaires propriétaires. L'évidence empirique indique que les petits patrons sont psychologiquement réceptifs aux notions d'autonomie et d'indépendance, et cela se traduit souvent dans des formes d'organisation qui tendent à assurer leur maximisation. L'excès de dépendance envers le propriétaire signifie souvent une faible délégation de la prise de décision ou son absence (Curran et Borrows, 1987). Dans les grandes entreprises, les propriétaires contrôleurs de la

⁹¹ *Direcção Geral do Comércio e Concorrência* (Direction Générale du Commerce et de la Concurrence).

⁹² Pour renforcer ce que nous avons dit ci-dessus concernant la faible sociabilité des commerçants, il nous faut ajouter que parmi ces commerçants 1/3 ouvrait encore le dimanche et 50 % ne fermaient pas à l'heure du déjeuner.

gestion, ou les propriétaires responsables de la direction (Scase et Goffee, 1982) ne travaillent pas aux côtés de leurs employés, ils sont seulement responsables de l'administration et de la gestion de leurs affaires (ou les délèguent aux directeurs exécutifs). Ils dépendent avant tout de l'expertise de leur personnel de gestion et financier plutôt que de compétences uniquement axées sur le rapport au client. La séparation entre la sphère des affaires et la sphère du privée est plus grande (le travail non rémunéré de la famille est ici insignifiant) quoique ce genre d'entreprise soit généralement détenu par la famille.

Les relations employeur-employé varient beaucoup en fonction de la taille de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, où les propriétaires ne travaillent pas aux côtés de leurs employés, ou du moins non de façon permanente, par exemple dans les cas où ils ont plus d'un magasin, ils mettent au point des systèmes de surveillance des employés (caméras à l'intérieur du magasin, systèmes informatisés enregistrant les ventes par employé). Dans ces cas, obtenir l'engagement du travailleur est plus problématique étant donné que les patrons ne peuvent dicter les performances du travail par leur propre exemple. Même s'il n'existe pas de considérations ethnographiques sur la relation employeur-employé dans les très petites entreprises, cette relation a été décrite au travers de la notion de «capitalisme paternaliste». Ces entreprises opèrent quasiment comme une unité néo-familiale, et les relations avec le ou les employés sont particularistes plutôt que bureaucratiques, le niveau du salaire ou les primes peuvent résulter du jugement sur la personnalité de l'individu plutôt que de négociations sur la base d'un contrat. Les employés eux-mêmes se voient souvent comme respectueux par tradition, acceptant la position et le jugement de l'employeur comme part d'un ordre social souhaitable et naturel. D'autres auteurs contestent les arguments sous-jacents à cette perspective harmonieuse des relations employé-employeur : l'employeur peut avoir une liaison fraternelle avec l'employé lorsqu'il dépend d'un employé compétent qui peut être précieux pour faire face aux imprévisibilités du marché ; l'employé peut au contraire être déférent envers le patron comme stratégie de survie pour garder son travail sur un marché du travail instable (Curran et Borrows, 1987).

Outre la typologie de taille, nous devons parler d'une typologie reposant sur des critères stratégiques et différencier le petit patron de l'entrepreneur ou, selon l'appellation de Peron, le commerçant conservateur du commerçant transformiste. Cette deuxième typologie peut être encore plus importante aujourd'hui, comme Peron (1993) l'affirme « (...) les grandes questions de l'opposition entre grandes surfaces et petits commerces et de l'antagonisme entre périphéries et centres-villes se sont effacées, laissant place aux confrontations entre commerçants archaïques et commerçants adaptés à la compétition, toutes tailles confondues» (p. 267). Nous devons toutefois remarquer que, jusqu'ici, la

caractérisation du petit patron (soit le type conservateur), est mieux identifié dans les ouvrages que l'entrepreneur (transformiste), ce qui a trait aux failles du travail ethnographique mené depuis les années 80, période à partir de laquelle ce groupe a réellement commencé à gagner de l'ampleur.

Pour les caractériser en gros, les petits patrons conduisent leur affaire de façon moins stratégique, moins mercantile, ont une relation affective avec leur affaire, les clients et les produits. Les entrepreneurs regardent les affaires sous le prisme du profit, ils portent un regard froid sur les affaires: celles-ci servent à leur faire gagner de l'argent et dans le cas contraire ils y mettent fin sans regret. Les uns sont des «capitalistes entrepreneuriaux», et les autres des professionnels plus fiers de leur métier que de leurs profits. Les premiers ne font que « (...) 'distribuer' [alors que les seconds] se définissent comme des commerçants 'spécialisés', des 'professionnels' possesseurs d'un savoir-faire et d'une compétence technique. Et les simples commerçants revendiquent leur «métier» avec autant de conviction que les artisans-commerçants tels que le boulanger ou le poissonnier » (Mayer, 1986, p. 164)⁹³.

La «disparition» des petits patrons dans le commerce et la croissance des entrepreneurs est probablement, d'un point de vue sociologique, le trait le plus marquant de l'évolution du commerce et des commerçants. Après avoir clarifié l'usage donné à ces termes dans les ouvrages, nous spécifierons sous quels aspects les changements de la profession de commerçant se notent plus nettement (relation avec l'argent, relation avec les clients, relation avec les employés). Selon Becchofer *et al.* (1974) l'esprit du petit homme d'affaires à la direction de son négoce est celui, pour reprendre l'expression wébérienne, du «traditionalisme économique». Ils ont une « (...) ambition limitée (...), [ils] aspirent à un revenu confortable et stable (...)»⁹⁴, [et leurs buts se limitent] à la réalisation d'une bonne affaire (...) » (p. 477). Un empire commercial est quelque chose qui ne leur traverse pas l'esprit. « Leur attitude face à l'expérimentation et l'innovation est très prudente et plus des trois quarts de leur échantillon – 77% – n'ont manifesté aucun intérêt à changer la façon dont ils géraient leurs affaires » (p. 477), même lorsqu'ils étaient à l'aise financièrement. De plus critiquent avec véhémence ceux considérés comme des entrepreneurs, en tant que négation de la propre profession. Comme le

⁹³ On trouve ces deux types de rationalité dans d'autres contextes et secteurs de l'économie, voir par exemple, Ellickson (1991) pour la typologie des bouviers traditionalistes vs. modernistes du comté Shasta et Jentoft et Davis (1993) pour la typologie de l'individualisme des pêcheurs à la rationalité rude vs utilitaire. La relation au travail des pêcheurs utilitaires est comprise en termes de buts étroitement définis et égoïstes, au caractère essentiellement économique.

⁹⁴ En cela ils rappellent le travailleur salarié, comme l'a souligné Gresle. En effet, chez Mayer, certains commerçants ont été clairs en déclarant que «leur commerce est un instrument de travail avant d'être un capital». Par conséquent leur bénéfice est de même nature qu'un salaire puisqu'il est la contrepartie de leur labour, par opposition au profit de la grande surface fondé sur la spéculation.

dit Gresle (1975) «ils se répandent volontiers en récriminations sur le manque de sérieux des patrons, accusés de vouloir brader le bel ouvrage et de gagner de l'argent pour tous les moyens, fût-ce au détriment de la qualité ou du personnel (...) leur éthique est fondée sur l'honnêteté et une autonomie qu'ils s'efforcent de préserver sans ostentation, ce que les incite à préférer la sécurité à la richesse, la liberté à l'autorité » (Gresle, 1975, p. 19)⁹⁵. C'est au nom de la morale qu'ils condamnent les grandes surfaces. Des témoignages de petits commerçants recueillis par Mayer décrivent les grandes surfaces comme provocantes, séductrices, tentatrices « (...) elles 'tentent' à consommer 'plus que l'on peut', elles s'en prennent même aux âmes innocentes des enfants», en bref 'elles possèdent' les clients » (p. 175). Au contraire, la boutique a un charme modeste et simple « (...) 'on achète ce qu'on doit acheter et c'est tout' (...) Les mots utilisés suggèrent plus une opposition entre le vice et la vertu (...) qu'entre deux formes de commerce » (p. 175).

Parallèlement à cet ethos professionnel, ils considèrent leurs clients comme des «amis», et non comme « (...) de simples acheteurs, 'numéros' anonymes et interchangeables comme ceux de la grande surface » (Mayer, 1986, p.171). Ils traitent également leurs employés avec respect, ils leur offrent des contrats stables comprenant des bénéfices, ils payent leurs heures supplémentaires, leur donnent des formations, à la différence des étudiants à temps partiel ou d'autres employés moins qualifiés des franchisés ou de grandes surfaces qui ont des contrats précaires et sont forcés à travailler de nombreuses heures, y compris le week-end et les jours fériés.

En ce qui concerne les entrepreneurs, il semble qu'il n'existe pas de définition sociologique consensuelle (Curran et Borrows, 1987). Schumpeter (1934), cité par Carland *et al.* (1984), a été parmi les premiers à identifier l'entrepreneur comme un type distinct du propriétaire ou gestionnaire d'entreprise. Pour lui, il s'agissait d'individus dont la fonction était d'imbriquer de nouvelles combinaisons de moyens de production, pouvant être différenciées selon leur type et leur conduite). Curran et Borrows (1987) distinguent également l'entrepreneuriat des petits patrons. Pour eux, l'entrepreneuriat «renvoie au processus innovateur inhérent à la création d'une nouvelle entreprise économique basée sur un nouveau produit ou service (...) à la manière dont sa production ou son marketing est organisé» (p. 165), tandis que l'entreprise du petit patron sera « (...) la réplique d'une affaire existante, un héritage ou l'achat d'une affaire existante apportant peu de nouveauté, voire aucune, à sa gestion» (p. 165). Face à cela, les petites entreprises ne sont pas nécessairement entrepreneuriales (et les grandes organisations peuvent être décrites comme suivant un

⁹⁵ Ils sont, comme dit Bourdieu «vertueux par nécessité ». Cette façon de vivre ascétique – travail sans repos et abstinence de toute dépense extra comme les vacances et les loisirs – n'est pas un choix mais une obligation à laquelle ils doivent se plier pour pouvoir honorer leurs dettes (Mayer, 1986, p.137).

comportement entrepreneurial). Seuls celles qui s'axent sur la croissance recevront une telle désignation. Les caractéristiques qui différencient les entrepreneurs des petits patrons ce sont la capacité d'assumer des risques, et un comportement innovateur et stratégique (Carland *et al.*, 1984). Les mêmes auteurs, dans un effort de clarification, proposent des définitions pour le petit patron, pour les entrepreneurs et leurs entreprises : «une petite entreprise est toute affaire possédée et gérée indépendamment, non dominante dans son domaine et ne s'engageant pas dans de nouvelles pratiques de marketing ou pratiques innovatrices» (p. 358) et le «petit patron est un individu qui établit et gère un établissement dans le but principal de poursuivre des objectifs personnels. L'affaire doit être avant tout une source de revenus et absorbera le temps et les ressources de son responsable. Le propriétaire perçoit l'affaire comme une extension de sa propre personnalité, intrinsèquement liée aux besoins et aspirations de sa famille» (p. 358); l'entreprise entrepreneuriale est « (...) celle qui s'encadre dans l'une au moins des cinq catégories de comportements établies par Schumpeter (...) », à savoir 1- introduction de nouveaux biens; 2 - introduction de nouvelles méthodes de production; 3 - ouverture de nouveaux marchés, 4 - ouverture de nouvelles sources de fournitures; 5) réorganisation industrielle. « (...) Ses objectifs principaux sont le profit et la croissance, recherchés à travers des pratiques innovatrices stratégiques » (p. 358). Un entrepreneur «est un individu qui établit et gère une affaire avec pour objectif principal l'obtention de profits et la croissance. Il se caractérise principalement par un comportement innovateur et aura recours à des pratiques de gestion stratégique de ses affaires» (p. 358).

Les entrepreneurs sont, dans le commerce, ceux qui ont profité de la modernisation économique et idéologique du secteur, et se sont « (...) adaptés aux nouvelles divisions commerciales et spatiales du marché, soucieux d'améliorer en permanence leur compétitivité, de renouveler leurs méthodes, leurs créneaux, leurs localisations et, de plus en plus, de donner un prolongement à leurs conceptions professionnelles dans une action collective» (Peron 1993, p. 266). L'attitude face au profit définit la frontière entre le conservateur et le transformiste. « Si l'esprit du capitalisme est la recherche rationnelle du profit maximum, l'éthos de ces petits commerçants n'est pas capitaliste. Ils ont l'esprit de métier, plutôt que l'esprit d'entreprise (...) et cet esprit de métier est inséparable d'une éthique qui vient tempérer la recherche de la rentabilité, parfois même la contredit. (...) De ce travail ils attendent essentiellement qu'il les fasse vivre. Ils ne demandent pas 'des sommes folles' juste 'bien' gagner leur vie, c'est-à-dire mieux que les petits salariés » (Mayer , 1986, p.164). « Cela ne veut pas dire que l'argent ne les intéresse pas, bien au contraire ». Mais l'argent il se gagne et se met de côté, il ne se dépense pas. « Investir, moderniser, embaucher, baisser le prix d'un article pour en vendre plus, sont des comportements dont ils se méfient.(...) Et s'ils

font des bénéfiques, ils cherchent des placements sûrs, comme la 'pierre'» (Mayer, 1986, p.167-8).

En résumé, la logique économique rationnelle cède chez eux la place à une logique affective⁹⁶. Les petits commerçants obéissent à une autre logique qui n'est pas économique, leur magasin est un « (...) moyen de subsistance, et plus encore, une promesse de promotion sociale, la seule qui leur est offerte vu leurs faibles ressources économiques et culturelles. Toute leur volonté est tendue vers ce but. Ils préfèrent s'exploiter jusqu'à la limite extrême de leurs forces que d'accepter l'échec et redevenir simple salarié » (Mayer 1986, p. 177). Dans une économie capitaliste, ce type de logique conduit nécessairement à l'échec. Quel peut être l'avenir d'un commerce qui n'innove pas, refuse de grandir, évite d'investir, vend le plus cher possible, méconnaît les règles de gestion dans un environnement hautement compétitif? Caractérisés par la crainte du risque et de la recherche de la sécurité ils sont l'opposé de l'entrepreneur schumpétérien. Pourquoi grandir et moderniser? Ils ont déjà assez de problèmes tels qu'ils sont. Au lieu de ça ils préfèrent exiger de l'Etat (le même Etat qu'ils fuient lorsqu'il s'agit de régulariser leur activité économique) le maximum de garanties: que l'Etat les indemnise «à 90% de leur forfait» s'ils font faillite, qu'il leur verse un dédommagement sur la moins-value de leur fonds, qu'il crée des programmes d'incitation qui n'obligent pas à investir, mais qui attribuent en revanche un financement à fonds perdu pour l'achat de stock, le paiement de dettes ou simplement pour le fonds de manœuvre. Au nom de quoi? Selon eux, au nom d'être les derniers gardiens d'une morale en décadence, d'un style de vie où règnent la contention et la vertu. Bientôt, tout le monde dépendra des stratégies monopolistes des grands distributeurs, et le petit commerçant fera cruellement défaut (Mayer, 1986).

3.7.4. Les valeurs des commerçants

Selon Bechhofer et Elliott (1976) les petits commerçants font preuve d'une remarquable persistance sur le plan des idées et valeurs. La structure plus large de l'économie et leur pouvoir relatif peuvent changer, mais leur vie professionnelle, les conditions sociales

⁹⁶Comme chez les pêcheurs à la rationalité rude qui estiment par-dessus tout la possession directe de bateaux et d'équipements ainsi que la discrétion en ce qui concerne l'organisation sociale, le temps, l'espace, la durée et la localisation du travail. L'individualisme rude met en évidence des attributs tels que la compétence, le savoir, les stratégies et la fierté plutôt que des comportements purement intéressés. Il s'est avéré qu'ils montraient de très hauts niveaux d'attachement et de satisfaction à leur travail et à leur vie sociale, des évaluations et sentiments reflétant la relation intrinsèque profondément enracinée entre ces pêcheurs et leurs modes de travail (Jentoft and Davis, 1993).

et économiques dans lesquelles ils opèrent, leurs engagements idéologiques, semblent extrêmement durables.

Malgré leur variété, on peut identifier certaines des valeurs généralement reconnues comme caractérisant les commerçants: individualisme, indépendance, autonomie et réussite personnelle (Scase et Goffee, 1981). Ce sont de fervents défenseurs de l'économie du laisser-faire, partageant une répugnance persistante vis-à-vis de l'augmentation des impôts, la bureaucratisation et la croissance du pouvoir du gouvernement (King, 1979). Ils brandissent la bannière de la petite propriété contre tout type de collectivisme. Leur grande auto-suffisance va à l'encontre de l'engagement contraignant au sein de tout type d'organisation, associations ou syndicats, qui pourraient pourtant défendre leurs intérêts (Bechhofer et Elliot, 1976).

Leur aversion à l'égard du contrôle de l'Etat est l'un de leur traits curieux. La régulation de l'Etat par le biais d'un ensemble de législations et d'impositions leur fait l'effet d'un chef trop autoritaire (ce précisément à quoi ils ont échappé lorsqu'ils se sont établis). L'Etat décide de leurs prix, les contraint à payer le salaire minimum garanti, les congés payés et des indemnités de licenciement. Il les persécute avec ses contrôleurs qui vérifient leurs prix, leurs bilans, leurs produits et leur comptabilité. Pire que tout, l'Etat leur prend tout leur argent – taxes, cotisations obligatoires d'assurance –maladie et assurance retraite, charges sociales. Les commerçants, à succès ou non, se plaignent du fait que tout ce qu'ils gagnent retourne à l'Etat (Mayer, 1986). Il s'agit de leur côté «anarchiste», suspicieux et hostile vis-à-vis des aspects bureaucratiques de l'intervention de l'Etat ou de toute institution collective. Mais il existe une autre facette de leur relation avec l'Etat, avec l'Etat protecteur, l'Etat régulateur des intérêts des grandes affaires, qui rétablit une concurrence juste sur le marché, en promulguant des lois contre les grandes surfaces et en offrant des incitations au petit commerce. En résumé, l'Etat qui contrôle les petits est un ennemi, et l'Etat qui contrôle les grands est un ami. Selon Bechoffer et Elliott (1978), le pragmatisme et le conservatisme sont les aspects-clé de leur relation avec l'Etat.

Un autre élément idéologique discernable parmi les petits bourgeois est l'individualisme. Leur engagement envers l'individualisme économique apparaît dans des déclarations telles que: l'homme devrait choisir son propre destin économique, les récompenses devraient refléter l'effort et les compétences, et en étant son propre chef l'homme est libre de faire ce qu'il veut des opportunités qui se présentent à lui. La mentalité individualiste se révèle au moment précis de l'installation, lorsque que les motifs cités sont la volonté d'autonomie et la soif de liberté. Leur stratégie d'indépendance est toujours comparée à l'alternative, la condition salariale qu'ils rejettent, parce qu'il ne veulent plus dépendre de

personne, voulant être leur propre patron⁹⁷ (Gresle, 1975).

Une autre valeur qui leur est chère est leur aspiration à la mobilité individuelle. Selon Freire (1995) les deux premières motivations pour devenir travailleur indépendant étaient pour 25% des interrogés le souhait de progresser dans la vie, et de gagner plus d'argent pour 23% d'entre eux. Le désir d'indépendance venait seulement en troisième place (14% des réponses). Pour un grand nombre, entrer dans le monde du petit bourgeois était la réalisation d'un désir de mobilité caressé depuis longtemps; ils souhaitent que leurs enfants réussissent financièrement dans les affaires ou une autre profession, de préférence une profession libérale.

Leur anti-collectivisme est clairement visible dans la méfiance du commerçant vis-à-vis de tout type de corps organisationnel. La faiblesse de leurs propres associations de protection le met en évidence. L'adhésion à des organismes nationaux, voire locaux, est vue avec scepticisme. Pour un grand nombre, regrouper leurs forces de cette manière est en quelque sorte contradictoire, étant donné que ceux avec qui ils vont unir leurs forces sont leurs concurrents. Les dirigeants des associations professionnelles, qui se heurtent au quotidien à la solidité et à la profondeur de ces attitudes individualistes, reconnaissent qu'il est difficile de diriger une organisation pour ceux qui se méfient de l'effort collectif. En France, le mouvement collectif des commerçants a atteint une ampleur considérable grâce à la direction très subtile de Poujade et Nicoud, qui ont joué sur certaines de leurs valeurs les plus chères. D'après Gresle (1975) ils disaient protéger les « (...) derniers hommes libres que sont les non salariés, les seuls qui continuent de faire barrage à la bureaucratisation généralisée et préservent l'âme des villes et des villages, grâce à leur activité» (p.23). Poujade dénonçait « (...) les corrompus, les gros, les étrangers, et aussi les fonctionnaires et toutes les «collectivités» (p. 23). Nicoud attaquait « (...) les groupes financiers et l'hypermarché qui nous introduit dans un 'monde à la Kafka' mais aussi les technocrates et la planification qu'il considèr[ait] comme un obstacle à l'exercice de la liberté individuelle» (Gresle, 1975, p. 23).

3.7.5. L'orientation et la participation politique des commerçants

Bechoffer et Elliott (1978), se référant à la biographie politique de commerçants en Angleterre, affirment qu'ils agissent de «façon pragmatique, voire opportuniste». Ils suivent une politique de survie, n'honorant pas leurs allégeances lorsqu'ils perçoivent que cela sert

⁹⁷ Même si, comme nous l'avons vu, les commerçants peuvent de moins en moins dire qu'ils sont leur propre patron, en raison de toute la gamme de dépendances qu'ils doivent entretenir pour permettre à leur affaire de survivre, ils sont toutefois en meilleur position que s'ils avaient un patron. Même si leur contrôle de l'affaire est faible, leurs bénéfices leur appartenant et à personne d'autre.

leurs intérêts. Il s'avère également qu'ils forment une *uneasy stratum* en raison de leur place dans la classe moyenne. La petite bourgeoisie se trouve entre la classe ouvrière et celle des capitalistes – normalement en partie propriétaire et en partie travailleuse – et provenant d'une grande variété de milieux sociaux ; ses allégeances politiques reflètent ce caractère interstitiel. Le mouvement des commerçants en France illustre également une telle difficulté. A la fin du XIXe siècle, la Ligue syndicale, sous la direction de Boulanger prend le parti des petits commerçants contre les grands magasins. Au début du XXe siècle, la nature du mouvement change. Après avoir défendu « (...) les petits contre les grands, il passe à l'alliance patronale, petits et gros confondus, contre la menace collectiviste (...) [tous] unis pour défendre la propriété privée, combattre l'étatisme et résister aux réformes sociales » (telles que le repos hebdomadaire des employés) (Mayer, 1986, p. 103). En résumé, d'abord contre les grands, et plus tard aux côtés des grands.

Leur posture est d'une manière générale apolitique. Comme l'a exprimé un commerçant «Moi, Mademoiselle, je ne fais pas de politique, je fais mon boulot, je paie mes impôts» (Mayer, 1986, p.203). Ils ne sont pas fidèles à un parti déterminé, ils soutiennent celui qui protégera le plus leurs intérêts. La politique leur paraît un jeu à trois, entre l'État, les grandes entreprises et leurs salariés, dont ils sont toujours exclus. Comme nous l'avons vu, ils sont également ambigus quant au rôle de l'Etat : l'Etat est simultanément vu comme un moyen par lequel les valeurs de l'individualisme peuvent être protégées de la menace combinée du travail organisé et des grandes affaires et comme «une source d'oppression administrée par des bureaucrates improductifs dont les intérêts sont éloignés des leurs» (Scase et Goffee, 1982, p.121).

Les évolutions historiques suggèrent que les choix politiques des petits commerçants français renvoient aussi bien à leur position de classe moyenne qu'à la diversité des structures économiques locales, leurs traditions politiques et religieuses. D'un côté ils devraient choisir la gauche puisqu'ils sont individuellement des « petits », socialement, culturellement et professionnellement proches des milieux ouvriers et populaires, et de l'autre côté ils devraient choisir la droite étant donné sa proximité avec les classes bourgeoises et supérieures. C'est alors le poids respectif de ces deux pôles, dans la localité qui devraient les rejeter tantôt vers la droite, tantôt vers la gauche. « C'est là où persiste une petite propriété individuelle, à l'abri de la concurrence des 'gros' et de la peur des 'rouges', qu'ils devraient être le plus fidèles à la gauche, et là où ils sont menacés sur ces deux fronts que leur virage à droite serait le plus marqué» (Mayer, 1986, p. 123).

3.7.6. Typologie basée sur les valeurs des commerçants



Mayer (1986), dans son étude sur les commerçants parisiens⁹⁸ distingue trois groupes de commerçants en fonction des valeurs professionnelles qu'ils défendent. Parmi ces trois groupes se trouve le modèle dominant. Ce modèle, que nous allons maintenant exposer se résume en trois thèmes (p. 131): a) indépendance vis-à-vis du travail salarié; b) le petit face au grand; c) la tradition face à la modernité.

a) indépendance vis-à-vis du travail salarié

A la question «pourquoi sont-ils devenus commerçants?», la première motivation rapportée est la liberté et l'indépendance. L'appât du gain vient en deuxième place.⁹⁹ Même s'ils doivent travailler jour et nuit et que tous leurs revenus, si on les répartit entre les membres de la famille qui sont aussi impliqués, ne sont pas élevés, ils voient au moins les bénéfices de leurs efforts, et ce sont eux ou leur affaire qui en profiteront et personne d'autre. On rencontre également l'aspiration à la promotion et à la mobilité sociales, si ce n'est pour eux, du moins pour leurs enfants, tel que nous l'avons déjà vu.

b) le petit face au gros

Une autre opposition qu'ils font souvent est celle qui existe entre les grandes et les petites entreprises. Ils regardent les grands commerçants et ont le sentiment que ceux-ci ont tout en comparaison à eux: de larges bénéfices, un capital de démarrage, d'innombrables employés. Plus important encore, ils peuvent imposer leurs conditions aux employeurs et aux banques et ils ont reçu la protection de l'Etat. C'est grâce à l'Etat qu'ils sont arrivés où ils sont, car il protège les grands, ne contrôle par leurs comptes et leur concède exemptions, dégrèvements fiscaux et subventions.

Face à cette réalité, ils ont tendance à dire que, s'ils devaient recommencer et s'ils avaient le choix, ils ne seraient pas de petits commerçants, mais de grands commerçants ou salariés pour être tranquilles. Mais ils n'ont pas eu le choix. La réussite des grands leur est inaccessible (le monde du capitalisme n'est pas le leur), et le travail salarié n'est pas ce qu'ils

⁹⁸ Environ 30 commerçants, tous parisiens, ont été interrogés. Ces entretiens ont eu lieu fin 1976. Même si une longue période de temps s'est écoulée depuis lors, nous pensons que sa typologie basée sur les valeurs est toujours intéressante pour comprendre les commerçants ici étudiés, surtout si l'on considère que le processus de concentration et de suburbanisation du commerce au Portugal a eu lieu bien plus tard.

⁹⁹ Cependant, comme on l'a vu, d'après l'étude de Freire sur les travailleurs indépendants portugais, la mobilité sociale et les gains financiers étaient les deux principales motivations.

veulent au fond d'eux-mêmes. Ils savent que sans études ils ne trouveraient que des emplois de faible qualification. Pour eux «plutôt crever dans leur magasin que de se trouver à l'usine ou dans un bureau» (p. 150).

c) la tradition face à la modernité

Une autre de leurs préoccupations réside dans la prépondérance de la modernité face à la tradition. Pour eux la modernité se matérialise dans les grandes surfaces, un modèle importé des Etats-Unis. Face à un futur si décourageant, ils mythifient le passé, le présent est l'enfer et le passé le paradis. Mayer (p.152) donne une série d'exemples révélateurs : «la bouchère qui a 26 ans, évoque ce qui se passait 'dans le temps' avec autant de conviction que l'horloger qui en a 72. Chacun situe cet âge d'or à sa convenance, hier, avant-guerre, avant mai 68. Peu importe. Le passé a les couleurs du rêve qu'ils faisaient en ouvrant boutique. Il est d'autant plus doré que la déception est grande» (p. 152-3). Une telle vision mythique du passé leur fait oublier les difficultés qui existaient alors. Ils oublient qu'hier comme aujourd'hui le petit commerce n'était pas à l'abri de la concurrence, il pouvait ne pas y avoir de grandes surfaces, mais il y avait les grands magasins, et les magasins populaires.

Ils projettent le commerçant d'autrefois comme étant son propre et unique maître, conduisant son affaire à son gré, «aucun contrôleur ne pénétrait dans la boutique. Et personne ne s'interposait entre le commerçant et les salariés, il n'y avait ni 'les prud'hommes' ni les congés payés, ni le salaire minimum» (p. 153). Dans le temps, le commerce était aussi plus prospère, il y avait moins d'impôts, moins de charges sociales, et les commerçants s'arrangeaient pour épargner, s'achetaient une maison de campagne, voire devenaient riches. Dans l'ignorance totale du temps présent, du progrès et du changement, ils idéalisent la société traditionnelle, dont ils sont les derniers représentants. Ils associent l'inhumanité et la froideur de la grande ville à celles des grandes surfaces et les comparent à la chaude ambiance du village et du petit magasin. A partir de là, ils font le lien entre la dégradation morale et la vertu d'autrefois. Les grandes surfaces génèrent le matérialisme, l'esprit de consommation, la tentation, en comparaison à l'honnêteté, à la simplicité, à l'épargne qui caractérisaient la société au sein de laquelle régnaient les petits négoce (p. 156).

En résumé, n'importe quelle époque est meilleure que celle d'aujourd'hui. Ils envisagent un avenir dans lequel les clients et l'Etat feront de nouveau appel à eux, les implorant de rouvrir leurs magasins. Les raisons sont simples: les grandes surfaces vont commencer à augmenter leurs prix à cause de leur position monopoliste et continueront à procéder à des évasions fiscales.

Les deux autres modèles de commerçants identifiés sont de type minoritaire, mais on peut les décrire sommairement à partir du tronc commun du premier modèle. Ils sont structurés par les mêmes oppositions, indépendants/salariés, petits/gros, présent/passé mais inversées. La première est composée par des «pseudo-travailleurs indépendants», qui conduisent leur propre affaire mais préféreraient revenir à une situation salariée, car ils ne supportent plus les efforts exigés par la possession d'une affaire. Ils sont très pessimistes envers l'avenir, et ont des raisons de l'être, si l'on considère le faible niveau de leur capital économique, social ou culturel.

La seconde minorité regroupe les transformistes, selon l'appellation de Peron (1993). Le petit commerce est une étape de leur projet d'ascension sociale. C'est l'ambition qui les caractérise – ils veulent s'agrandir, élargir leurs activités, changer de branche ou de pays. Ils veulent réussir et sont prêts à tous les sacrifices. Ils pensent que le minimum de formation qu'ils ont va leur faciliter la stratégie de changement et de croissance. Comme les autres, ils opposent le passé au présent, mais c'est le présent qu'ils valorisent. Le petit commerçant d'autrefois, qui pour les autres était un modèle de vertus et un exemple à suivre, était considéré par ce groupe comme «obscurantiste, ignorant des réalités commerciales, manquant de vision à long terme à part celle d' 'entasser' ses sous» (p.182). Le commerçant actuel et futur est dynamique, compétent, moderne, et est destiné à remplacer le vieux modèle qui n'est pas adapté au monde actuel. Les grandes surfaces ne lui font pas peur, il pense en réalité qu'il y en a trop et qu'«elles se bouffent le nez». Il fait face aux grandes surfaces avec tous les moyens dont il dispose et a confiance dans l'avenir de son magasin et dans celui du petit commerce. Ceux qui ont su se recycler, changer et être agressifs ne disparaîtront pas (p. 184).

Mayer, par le biais d'une enquête réalisée plus tard (1978) a été en mesure de valider les résultats de 1976. La majorité des commerçants souhaite rester indépendante (seulement un quart souhaite devenir salarié d'une autre entreprise) mais ils veulent rester dans le commerce à petite échelle, seulement 16% voulant agrandir leur entreprise. Comme dans les entretiens, « (...) les attitudes à l'égard de l'avenir, du changement et du métier apparaissent liées aux ressources objectives dont ils disposent. Le désir de s'agrandir, de moderniser leur entreprise, d'améliorer leur formation, la confiance à l'égard de l'avenir augmentent à proportion de la taille de leur commerce, mesuré en fonction du nombre de salariés qu'ils emploient. Inversement, le sentiment de déclin, l'aspiration à bénéficier de la sécurité du salariat augmentent à mesure que leur âge s'élève, que leur revenu décroît, et que la taille de leur commerce diminue » (p.201-202).

En guise de conclusion, on peut dire comme Mayer que ce qui confère l'identité aux

petits commerçants ce n'est pas une seule attitude mais une amalgame d'un certain nombre d'attitudes. Et ces attitudes, ils les partagent avec d'autres groupes sociaux. Comme le dit Mayer (1986), « les petits commerçants partagent avec les agriculteurs le sentiment d'être une catégorie en déclin condamnée par le progrès économique ; avec les autres patrons de l'industrie et du commerce, celui de l'attachement à la libre entreprise ; avec tous les indépendants, la méfiance à l'égard de l'intervention étatique et la confiance dans l'effort et la promotion individuels (...) » (p.202).

3.8. Conclusion de la deuxième partie

Dans cette partie nous avons essayé de donner une vision synthétique du monde que nous étudions. Il n'est autre possible de comprendre la réorganisation d'une partie d'un marché, son échec ou sa réussite, sans savoir dans quel contexte plus large il s'insère. Nous avons vu qu'étant donné que le marché de ce secteur économique subissait lui-même des transformations de fond, notamment au niveau des règles de l'offre et de la demande, il était inévitable qu'un marché situé dans un centre-ville ressente cet impact. On a vu que les commerçants, à travers un lobby, et que les gouvernements, ont essayé de minorer cet impact en invoquant la menace de la disparition du petit commerce et la fin des centres-villes pour imposer un ensemble de règlements de protection au petit commerçant. Mais nous avons également constaté que ce sont les groupes les mieux préparés du «vieux commerce», avec des affaires en général plus souriantes, et ceux dont le petit commerçant voulait se protéger – les grands groupes économiques – qui ont renforcé leur place dans le centre-ville, créant ainsi une hétérogénéité des acteurs économiques présents. Dans ce nouveau panorama, si quelqu'un doit disparaître ce sera celui-là même que le gouvernement a voulu protéger.

Nous avons ensuite procédé à la caractérisation des commerçants, de leur réalité sociale et familiale et de leur profession, de façon à mesurer les contraintes sociales, au-delà des contraintes économiques, auxquelles ils sont astreints et à mieux comprendre leur difficulté d'adaptation aux nouvelles règles du marché. Nous nous sommes efforcés de démystifier l'idée que le commerçant est opposé au risque, démodé, conservateur, peu ambitieux comme s'il s'agissait de ses caractéristiques «naturelles». Nous avons mis l'accent sur le fait que le commerçant est soumis à de fortes contraintes, telles que le temps consacré à la profession, le manque d'aides, les maigres ressources économiques, le manque d'études. Dans de telles conditions d'insuffisance de ressources, toute démarche un tant soit peu risquée devra, avant d'être entreprise, être plus soigneusement examinée que s'ils possédaient des ressources abondantes. Nous nous sommes également efforcés de démystifier son caractère égoïste et individualiste. Nous ne voulons pas dire qu'ils ne suivent pas des stratégies individualistes, mais qu'ils ne sont pas plus individualistes que d'autres. Nous pouvons dire qu'ils ont suivi des stratégies individualistes en fonction du caractère individuel/familial de leur affaire qui tend à les isoler de leurs collègues, du peu de temps libre pour la socialisation et participation aux activités associatives. Il se peut que les expériences de gestion de centre-ville nous montreront qu'ils suivent des stratégies collectives quand ils y voient des bénéfices qui leur permettront de surmonter les coûts d'organisation et qui seront profitables à leur

affaire dans l'avenir.

Dans la partie suivante, nous allons utiliser l'information que nous avons rassemblée ici pour comprendre le cas que nous avons étudié, un centre-ville, qui au moment précis de l'étude, faisait l'objet de deux types de réorganisation : rénovation des magasins sous un programme gouvernemental et élargissement des horaires le samedi.

3.9. Hypothèses de recherche

Après avoir décrit le cadre théorique et caractérisé le contexte économique, professionnel et socioculturel des commerçants de centre-ville, nous sommes maintenant en mesure de présenter les hypothèses qui ont guidé cette recherche, et nous espérons que leur test élargira nos connaissances de phénomènes tels que les réorganisations de marchés.

Dans la première partie, nous avons étudié les connaissances théoriques pertinentes relatives à la réorganisation d'un marché. Nous avons montré la complexité inhérente au changement d'un système prétendant inculquer de nouvelles règles de jeu selon une stratégie du haut vers le bas. Nous nous sommes concentrés sur l'extrême importance du leadership dans la diffusion de ces nouvelles règles du jeu et dans la mobilisation d'acteurs envers leur adoption et implémentation. Ce leadership s'impose d'autant plus que le collectif est désorganisé et que ses membres sont formellement indépendants, hétérogènes et manquent de ressources. Vu l'ampleur de la tâche qui lui incombe, le leadership doit être actif, cohérent, compétent et disposer de ressources pour parvenir à changer le système. La coordination nécessaire à cette fin ne surgit jamais naturellement et sera particulièrement ardue dans un collectif ayant les caractéristiques mentionnées ci-dessus. La discipline sociale et l'engagement dans un effort de changement réclameront la mise en place de mécanismes de régulation, contrôle et sanction. Ceux-ci exigent un fort leadership pour les déclencher et sont très difficiles à mettre en place dans un collectif tel que celui-ci. Nous avons mentionné le problème des passagers clandestins de second ordre, particulièrement complexe dans des collectifs formés par des pairs.

La présentation théorique et les hypothèses qui en dérivent peuvent être complétés par une description du marché spécifique en question, le commerce d'un centre-ville, qui a fait l'objet de notre deuxième partie. A travers l'explication des dimensions économiques, professionnelles et socioculturelles liées au fonctionnement d'un tel marché, nous pouvons clarifier la nature du système collectif, comprendre les règles en jeu et la complexité inhérente à sa redéfinition. Pouvons-nous, si l'on considère un collectif dont les acteurs sont de petits patrons et dont l'activité professionnelle est caractérisée pour la plupart par de longues heures de travail, le faible nombre d'employés, la grande dépendance de la famille, la faiblesse des ressources et le secret autour de la stratégie des affaires, nous attendre à une action coordonnée impliquant l'échange d'informations avec d'autres commerçants et des efforts supplémentaires, pour ce qui est des heures de travail, des tâches bureaucratiques et des investissements financiers ?

A- Hypothèses de réorganisation d'un marché

Afin d'établir les hypothèses de réorganisation d'un marché, nous devons commencer par nous demander qui a eu l'initiative de réorganiser le marché, quelles caractéristiques du collectif et quel est le comportement souhaité par les acteurs afin de parvenir à une telle réorganisation.

a) L'initiative de réorganisation d'un marché, qui consiste en la redéfinition des règles d'offre sur ce marché spécifique, émane du haut. La recherche a montré que le bas tentera généralement de résister aux directives envoyées par le haut, à moins que les incitations soient suffisamment nombreuses et assez attrayantes pour motiver l'adhésion.

b) Les acteurs agissent de façon stratégique et la réorganisation d'un marché implique un comportement innovateur qui comporte des coûts à court terme (il peut s'agir de coûts en termes financiers, d'effort humain, de perte d'autonomie) et des bénéfices incertains à moyen ou long terme.

Caractéristiques importantes de tout marché censée influencer la procédure de réorganisation d'un marché :

- le nombre d'acteurs – plus le nombre d'acteurs est grand, plus il est difficile de coordonner l'action.
- l'hétérogénéité des acteurs – plus les membres sont hétérogènes, plus il est difficile de coordonner l'action.
- les règles professionnelles du jeu – si la réussite professionnelle peut être obtenue à travers une action indépendante, les règles professionnelles en place font appel à des stratégies individuelles, si au contraire la réussite ne peut être obtenue qu'à travers une action interdépendante, les règles en place font cas de stratégies coopératives
- la situation géographique – la proximité géographique des acteurs peut faciliter la coordination de l'action
- la perspective de temps – plus la perspective de temps des acteurs sur le marché est longue, plus on peut s'attendre à des efforts de coordination, même s'ils comportent des coûts immédiats.

Face à ce qui précède, nous pouvons dire que :

A.1 lorsqu'un collectif avec un grand nombre d'acteurs hétérogènes, qui sont géographiquement distants les uns des autres, suivent des stratégies à court terme et perçoivent que la réussite professionnelle est obtenue individuellement, nous ne pouvons pas nous attendre à ce que la réorganisation d'un marché réussisse. Si le collectif a au contraire un faible nombre d'acteurs homogènes, géographiquement proches, qui estiment que la réussite individuelle dépend de la réussite du collectif et suivent des stratégies à long terme, nous pouvons nous attendre à une adhésion massive à l'effort de réorganisation.

B – L'hypothèse d'encastrement

Comme nous venons de le dire, on ne peut espérer une participation massive à l'effort de réorganisation dans un collectif dont les caractéristiques ont une influence négative sur l'adhésion. L'adhésion à la redéfinition des règles est néanmoins toujours possible, mais pas sur une grande échelle. Nous avons appris avec la sociologie économique que tout marché déterminé n'était pas composé de patrons indépendants mais qu'il existait plutôt une composante sociale dans tout marché qui influait sur l'activité et les stratégies de ses acteurs économiques. Les marchés sont alors composés d'entrepreneurs interdépendants plutôt que de patrons indépendants suivant des stratégies individuelles. Ces entrepreneurs définissent leur stratégie en fonction des autres et occasionnellement sont même capables de s'arranger pour transformer leurs stratégies individuelles en des stratégies communes afin d'obtenir de plus grands bénéfices. Si nous considérons que l'organisation sociale d'un marché est une condition du fonctionnement optimal de celui-ci, nous devons alors seulement nous attendre à la concrétisation de la réorganisation d'un marché ou d'une partie d'un marché si cette première s'est opérée. La compréhension de la réorganisation d'un marché implique donc la connaissance des interdépendances entre les acteurs sur tout marché.

L'influence de stratégies interdépendantes ou indépendantes sur la coordination entre petits patrons peut être mesurée par le niveau d'interdépendance entre chaque acteur à l'intérieur de ce marché, c'est-à-dire l'encastrement de chaque acteur ou son niveau d'activité relationnelle avec d'autres sur le même marché. On peut s'attendre à ce que :

B.1. les acteurs les plus fortement encastés participent plus activement à la réorganisation du marché et au contraire les acteurs les moins encastés participent moins activement à cette réorganisation.

B.2. Les sous-groupes d'acteurs sont généralement caractérisés par une forte densité d'interaction et des relations *multiplex*. Plus ces caractéristiques se vérifient, plus on peut s'attendre à une forte coopération étant donné qu'il est plus facile de réguler, contrôler et sanctionner les acteurs concernés. Le déclenchement de ces mécanismes dépend de l'attractivité (valence selon les termes de Festinger *et al.*, 1950) du groupe pour l'individu et de la perspective de temps de l'acteur. Plus la valence du groupe est élevée et plus la perspective de temps est à long terme, plus ces mécanismes seront efficaces.

B.3. L'encastement individuel associé à l'obtention de meilleures et de plus nombreuses informations, ainsi qu'à un renforcement du soutien social, fournit une base importante en termes de sécurité et confiance pour que des comportements incertains et risqués soient adoptés. Nous pouvons donc nous attendre à ce que l'encastement social soit aussi important que la participation à l'effort de réorganisation :

- quand il implique des comportements qui sont déjà perçus comme coûteux et dont les bénéfices sont incertains,
- et, lorsque le comportement qui doit être adopté constitue une innovation alors que l'adoption d'innovations s'inscrit dans la catégorie des comportements risqués et incertains.

B.4. Si l'on considère un collectif où la méfiance et le secret sont des comportements généralisés, il est probable que les mesures d'encastement qui impliquent des liens directs plutôt qu'indirects soient liées à la participation à la réorganisation du marché.

C. Hypothèses sur la mobilisation

C.1 Les acteurs, membres d'une association professionnelle déterminée, sont davantage susceptibles de participer à une action collective mise en œuvre par ladite association.

C.2 Les acteurs qui se sont engagés auparavant dans une action collective sont davantage susceptibles de continuer à participer dans des actions collectives.

C.3 Lorsque le comportement à adopter dans le cadre de la réorganisation d'un marché est

visible ou promptement communiqué aux autres acteurs de ce même marché, nous pouvons nous attendre à ce que le modèle du seuil ait un pouvoir explicatif dans la décision des acteurs de l'adopter et le processus d'adoption s'en trouvera accéléré. Lorsqu'un comportement n'est pas visible ou n'est pas communiqué aux autres acteurs du collectif, nous pouvons nous attendre à ce que la diffusion du comportement innovateur ne soit pas aussi étendue et soit plus lente.

C.4 Les niveaux seuil des individus sont influencés par la perception de l'efficacité (élevée vs faible) pouvant à son tour être influencée par des *self fulfilling prophecies*. Dans ce contexte, une haute perception d'efficacité diminuera le niveau seuil et augmentera le nombre et la vitesse de participation au processus de réorganisation ; en revanche, une faible perception d'efficacité augmentera le niveau seuil et influera négativement sur la participation.

C.5 Si le collectif est essentiellement composé d'individus avec de faibles niveaux seuil, il est probable qu'une masse critique se forme et que le processus de réorganisation deviennent auto-sustenté dans une période de temps relativement courte. En revanche si le collectif est composé en grande part d'individus avec de faibles niveaux seuil, nous ne pouvons pas nous attendre à ce qu'une masse critique émerge à court terme, à supposer qu'elle émerge.

D- Hypothèses de leadership

Le leadership a été considéré comme un facteur critique dans la mobilisation et l'engagement d'acteurs envers une action collective. Si l'on considère un collectif dont les principales caractéristiques (comme le grand nombre, l'hétérogénéité sous plusieurs aspects, notamment les perspectives de temps, un manque de ressources généralisé, tant sur le plan humain que financier), influencent négativement l'action coordonnée, la redéfinition des règles d'offre ne pourra être menée à bien qu'à la condition qu'un leadership doté de ressources et uni émerge et soit capable de déclencher les mécanismes de régulation, contrôle et sanction nécessaires pour motiver l'engagement et imposer le respect des nouvelles règles d'action.

D.1 – On suppose qu'un leadership dynamique, uni et doté de ressources sera capable de mobiliser massivement les acteurs envers l'effort de réorganisation, tandis qu'un leadership

faible et divisé ne parviendra pas à obtenir leurs efforts.

D.2 - Un leadership dynamique, uni et doté de ressources est nécessaire pour l'engagement d'acteurs dans la coordination de l'action tandis que l'existence d'un leadership faible et divisé entravera la coordination de l'action.

D.3- Seul un leadership dynamique, uni et doté de ressources est capable de déclencher les mécanismes de régulation, contrôle et sanction nécessaires pour que les acteurs s'engagent dans l'action coordonnée et à l'inverse un leadership faible et divisé ne sera pas capable de déclencher ces mécanismes et entravera la coordination de l'action.

Les hypothèses suivantes concernant les attributs des patrons et de leurs entreprises ont essentiellement été émises sur la base des ouvrages portant sur la sociologie de l'organisation et de diffusion de l'innovation, ainsi que sur les ouvrages qui traitent du commerce et des commerçants.

E - Hypothèses concernant les attributs des patrons

E. 1 – Les acteurs jeunes, si on les compare aux acteurs plus âgés, sont davantage susceptibles de suivre des stratégies d'affaires incertaines et novatrices, telles que celles qui sont nécessaires à la réorganisation d'un marché. Cependant, l'âge doit être toujours analysé en relation avec la date d'ouverture du magasin, sachant que la dimension de l'investissement initial conditionne les stratégies financières des premières années du négoce.

E.2- Etant donné que les individus d'un niveau d'éducation supérieur sont plus aptes à traiter de nouvelles informations et ont plus de compétences pour s'engager dans des procédures novatrices de gestion des affaires, il est probable qu'ils adopteront les comportements nécessaires envers la réorganisation d'un marché.

E.3- Si l'on considère que le cosmopolitisme joue une influence positive dans l'adoption d'un comportement novateur quant aux pratiques dans les affaires, il est probable que l'expérience de vie ailleurs, à savoir le fait d'être libéré de coutumes et de traditions conservatrices, sera positivement lié à l'acceptation et à l'adoption des comportements plus « modernes » qu'implique la réorganisation d'un marché.

F- Hypothèses concernant les attributs des entreprises :

F.1 – La taille de l'affaire est positivement liée à la participation aux efforts de réorganisation d'un marché, particulièrement lorsqu'ils impliquent un investissement financier et des stratégies innovatrices.

F.2 – Etant donné que les organisations plus performantes disposent de ressources suffisantes qu'elles peuvent allouer à un comportement innovateur et que la performance augmente les bons pronostics quant à l'avenir de l'affaire, on peut considérer que la performance est positivement liée à la participation à des actions risquées ou innovatrices qui impliquent un investissement financier.

F.3 – Etant donné que les entreprises qui se trouvent géographiquement dans un lieu centrale, dans des rues principales plutôt que secondaires, sont celles qui ont accès le plus rapidement aux informations, sont les plus visibles des consommateurs et, en tant que telles, peuvent attendre des retours plus rapides de leur investissement, on peut en déduire que la situation centrale est positivement liée à l'engagement dans les stratégies d'affaires risquées et/ou innovatrices.

4. TROISIEME PARTIE - TRAVAIL DE TERRAIN

Nous présentons dans cette partie le cas d'étude spécifique qui concerne deux phases de réorganisation et de redéfinition de certaines des règles de fonctionnement du commerce en centre-ville : le programme d'urbanisme commercial et l'allongement des horaires d'ouverture le samedi après-midi. Nous allons d'abord décrire le caractère social et économique de la région et de la ville, ainsi que celui du centre commercial de la ville. Ensuite, nous nous concentrerons sur les acteurs impliqués dans ces deux processus de réorganisation, non seulement les commerçants mais aussi leurs associations et la municipalité. Nous pensons qu'une connaissance profonde du contexte social et économique de ces commerçants, ainsi que certaines des caractéristiques sociales et relationnelles du groupe seront nécessaires pour comprendre les résultats des efforts de réorganisation, le niveau d'engagement et de participation du groupe. Pour cela nous avons utilisé différentes méthodologies de travail de terrain, à savoir la réalisation d'un questionnaire auprès des commerçants, des interviews avec des informateurs privilégiés, l'observation et la lecture d'archives.

Le critère ayant guidé le choix de la ville a tenu en partie à des raisons pratiques : le calendrier du Projet d'Urbanisme Commercial devait être compatible avec celui de la recherche et le nombre de commerçants devait être assez grand pour permettre l'analyse statistique des données. Le choix d'une ville de taille moyenne, plutôt que d'une grande ville, tendait à éviter d'avoir affaire à une grande municipalité, hautement bureaucratisée qui aurait pu constituer un véritable obstacle à la conduite d'une recherche de ce genre. Etant donné que les premiers contacts, avec l'association professionnelle et la municipalité de la ville objet de notre étude, ont semblé prometteurs en termes d'ouverture et d'engagement vis-à-vis de la mise en place du Projet d'Urbanisme Commercial, nous avons décidé de développer notre recherche en cet endroit précis¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Nous avons initié la recherche dans deux autres villes, mais les obstacles que nous avons rencontrés quant à la coopération des principaux acteurs impliqués et à l'imprévisibilité de la continuation du projet nous ont conduit à nous déplacer sur le présent site de recherche.

4.1. Description du contexte spécifique du cas étudié

4.1.1. La ville¹⁰¹ et sa région

Le cas d'étude observé ici se situe dans la région ¹⁰² de Lisbonne et Vallée du Tage, d'environ 3,5 millions d'habitants. Les régions sont divisées en plusieurs départements. Le département où se trouve la ville faisant l'objet de notre étude compte 466.331 habitants. La population de cette ville s'élevait quant à elle en 2001 à 63.418 habitants, sur une superficie de 558 km², et a eu une croissance de 797 habitants depuis 1991 - croissance de 1,3%, inférieure à la croissance de la population du pays- (données du recensement de 2001 publiées dans le journal local du 28/6/01). Parmi cette population 25.447 personnes appartiennent à la population active (chiffre relatif à 1996) (GCD¹⁰³, 1998)¹⁰⁴.

La population de la commune a beaucoup diminué dans la décennie de 60, en grande partie en raison de la progressive faillite du modèle agricole dominant et de l'émigration. Au cours des décennies suivantes, cette tendance a diminué en raison du ralentissement de l'émigration qui a résulté de la saturation des marchés d'accueil européens, du développement de l'industrie, mais surtout du développement de la ville et des services (étude globale¹⁰⁵, 1999). Un journaliste allait toutefois écrire dans le journal local, évoquant le déclin de la ville, « nous sommes aujourd'hui moins nombreux qu'en 1960 » (article d'un journal local du 9/6/00). La structure d'âge de la population reflète, comme dans le reste du pays, une tendance au vieillissement (étude globale, 1999).

Dans cette commune nous nous sommes particulièrement intéressés à une ville de taille moyenne, dont le centre-ville historique est situé sur un plateau. Ce centre-ville est divisé en trois arrondissements, l'un de 9.468 habitants avec une superficie de 16,3km²; l'autre de 9.022 habitants et 14,5 km² et le dernier de 9,193 habitants et 12,1 km² (données de

¹⁰¹ Pour respecter l'anonymat nous n'indiquerons pas le nom de la ville objet de notre étude, et nous n'identifierons les sources locaux, tels que les journaux, que nous mentionnerons « journal local ».

¹⁰² Plusieurs divisions géographiques sont utilisées au Portugal, comme la division en régions (5 au total dans le territoire portugais). Il existe aussi une division en départements (18 sur le continent). Ceux-ci se divisent encore en communes. Ces communes incluent des villes ou des villages constitués d'un ou de plusieurs arrondissements, selon leur taille. Par exemple un petit village peut être constitué d'un arrondissement seulement ou même seulement d'une partie d'arrondissement, alors qu'une ville contient plusieurs arrondissements.

¹⁰³ *Governo Civil do Distrito* (Gouvernement civil du district), désormais désigné par le sigle GCD

¹⁰⁴ Une autre division géographique a été établie récemment. Il s'agit de la typologie des zones urbaines distinguant les zones essentiellement urbaines des zones moyennement urbaines et des zones essentiellement rurales. La commune qui est l'objet de notre étude s'insère dans une zone urbaine qui comptait 29.368 habitants en 1991 ce qui représente une croissance de 5,4% depuis 1981, lorsque la population était de 27.869 habitants. Cette croissance a été supérieure à la croissance générale du pays, qui a été de 2,5% (INE, 1999). La superficie totale de cette zone urbaine est de 65,61 km²

¹⁰⁵ Pour respecter l'anonymat nous ne citerons pas le nom du cabinet de conseil qui a réalisé l'étude globale.

2001), un total de 18, 224 habitants (Guide la municipalité- avril 2002). Deux de ces arrondissements ont eu une croissance de population depuis le dernier recensement en 1991, l'un ayant augmenté de 1833 habitants et l'autre de 1625 habitants.

Le centre de cette ville a une histoire vieille de 3000 ans. Après avoir été aux mains des phéniciens, des romains et des musulmans, cette bourgade a été conquise par les chrétiens en 1147. De cette époque à la fin du Moyen-Âge, la région a connu une période de grande splendeur (Serrão, 1996). En 1868 elle a été élevée à la catégorie de ville.

4.1.2. L'économie de la région

La ville se situe dans une région traditionnellement rurale et ces dernières années le secteur du commerce et des services a pris de l'ampleur – il compte près de 4000 entreprises et emploie environ 40% de la population active de la région. C'est dans le secteur tertiaire que l'on trouve plus de 60% des unités entrepreneuriales. En 1996 le primaire comptait 9,2% des entreprises, le secondaire 28,6% et le tertiaire 62,2%, et l'activité regroupant le plus grand nombre d'entreprises dans la ville était toujours en 1996 le commerce de détail, avec 1723 entreprises, soit 20,3% du total. On a donc assisté à un profond changement dans la structure de l'emploi de la région. La population active qui dépendait de l'agriculture, de l'élevage et de la sylviculture est passée de 41% dans les années 70 à 6% en 1998 (journal local du 14/12/2000) .

La croissance du nombre des entreprises de la région a été plus rapide que dans la plupart des autres régions du pays, convergeant de cette manière vers la moyenne nationale (journal local du 14/12/2000). De 1985 à 1996, la croissance a été de 109% tandis que la moyenne nationale était de 94% (en 1985, la région comptait 4.066 entreprises et en 1996, 8.498) (GCD, 1999). L'augmentation du nombre de micro-entreprises a été pour une grande part à l'origine de ce taux de croissance. De plus, la grande performance de ces entreprises a contribué à placer la région au 8^{ème} rang du nombre d'entreprises ayant reçu des prix d'excellence, le commerce ayant été le secteur de l'économie le plus récompensé.

La région a également contribué à élever le taux national de création d'emplois ainsi que le chiffre d'affaires national – la facturation et la création de postes de travail pour les PME de la région ont augmenté en moyennes annuelles de 12,3% et 2,4% respectivement (journal local du 24/05/01). Même si la création d'emploi a augmenté, la moyenne de la région reste inférieure à la moyenne nationale pour ce qui est de la qualification professionnelle de sa population active : les cadres supérieurs représentent seulement 3,8% de la population contre 5,7% dans le pays, les cadres intermédiaires sont également en plus faible

pourcentage que dans le reste du pays, 18,4% et 23% respectivement, mais la proportion de travailleurs qualifiés est supérieure, de 54,2% dans la région et 48,7% dans le pays. Les travailleurs non qualifiés sont également en nombre inférieur en comparaison au reste du pays, représentant 23,3% et 26,6% respectivement (GCD, 1999).

En ce qui concerne l'activité commerciale du département, la densité commerciale était de 2,39 (correspondant au nombre de magasins pour 100 habitants) tandis que celle de l'ensemble du pays était de 1,7. En 1998 le département comptait 701 magasins (INE¹⁰⁶, 1999). Le nombre des grandes surfaces dans le département est supérieur à celui de la moyenne portugaise – 6 grandes surfaces s'y trouvent avec une superficie de 13 480 m², tandis que la moyenne du pays par département est de 3,72 et de 21.491,5 m² (DGCC, 15/08/99).

Un autre aspect important est la dynamique favorable à l'augmentation relative du pouvoir d'achat dans la région en relation à la moyenne nationale enregistrée entre 1995 et 2000 (journal local du 14/12/2000). L'indice de pouvoir d'achat était de 72,2 en 1994 et de 72,4 en 1997 (GCD, 1999). Dans le département, l'indice est plus élevé, atteignant de 84,94 (le journal local du 3/2/00). Il est intéressant de noter que la perception de la plupart des commerçants est celle d'une ville avec un très faible pouvoir de consommation. Selon les termes d'un commerçant «nos clients sont les propriétaires et les employés du commerce de la ville et sachant que leurs affaires ne vont pas bien, comment peuvent-ils dépenser de grosses sommes dans mon bar ?». Ils basent leurs arguments sur le déclin de l'agriculture, le principal mode de vie dans la ville jusque ces dernières années et le manque d'investissement dans l'industrie.

Ces indicateurs sociaux et économiques nous permettent de souligner le développement économique de la ville, non seulement en termes absolus mais aussi en comparaison avec le développement moyen du pays¹⁰⁷. Toutefois l'impression qui ressort des discussions avec les gens, commerçants pour la plupart mais également des personnes non liées au secteur commercial, est que personne n'est satisfait du niveau de développement de la ville et qu'une image négative lui est généralement attachée, ce qui est renforcé par les comparaisons faites avec le développement des villes avoisinantes plus petites ou des villes de taille similaire les plus proches. Les indicateurs statistiques montrent toutefois qu'il s'agit de perceptions subjectives et que ces villes ne se distinguent pas par un niveau de développement

¹⁰⁶ *Instituto Nacional de Estatística* (Institut national de statistiques) désormais désigné par le sigle INE.

¹⁰⁷ Dans deux études évaluant les villes portugaises (dont les critères d'évaluation ne seront pas discutés ici), cette ville est arrivée en 6^{ème} position sur 18 villes capitales de district (Mendes, 1999). Dans une autre, Neves (2000) où 32 villes de taille supérieure à 20 000 habitants ont été analysées, elle est arrivée en 18^{ème} position. En ce qui concerne l'évaluation du commerce et des services, elle a atteint la 5^{ème} position et la 14^{ème} position pour le pouvoir d'achat.

supérieur.

4.1.3. La ville

Nous allons donner un aperçu des aspects positifs et négatifs de la ville, en nous basant sur des interviews réalisées auprès des commerçants et d'autres acteurs liés au PUC, la lecture de journaux et l'observation.

Ce qui attire les gens dans cette ville ce sont les aspects pratiques de la vie, dès lors que la municipalité et la plupart de ses services s'y trouvent, ainsi que d'autres services publics (poste, étude de notaire, sécurité sociale, répartition financière,...) et la plupart des services privés (banques, médecins, avocats,...). Ils vont également à la ville pour faire des achats. Donc au moins pendant les jours de la semaine, aux heures officielles d'ouverture, la ville est régulièrement visitée par un grand nombre de personnes. Le patrimoine monumental est indubitablement un autre attrait du centre-ville, mais jusqu'ici la municipalité n'a pas été capable de profiter sérieusement de cet aspect culturel, par manque de campagnes et d'infrastructures touristiques capables de concurrencer les régions voisines.

Les aspects qui éloignent les gens de la ville ne diffèrent pas des problèmes typiques des centres-ville historiques avant le remodelage urbain : la désertification, le manque de places de parking et le stationnement anarchique des voitures, la mauvaise qualité des transports publics, la mauvaise illumination des rues, les vieux bâtiments nécessitant d'une reconstruction urgente, l'inexistence d'endroits ouverts pour sortir le soir ou les week-ends, l'insécurité et la pollution des rues. Même si certaines des principales rues commerciales du centre-ville ont été l'objet d'améliorations, avec la création de zones piétonnières, il reste beaucoup de travail à faire dans certaines rues commerciales importantes, car certaines d'entre elles n'ont même pas de trottoirs et toute personne les empruntant prend le risque d'être renversée par une voiture.

Le manque de lieux de distraction pour le week-end et le soir est un point faible dont tout le monde est conscient. Tous ont la nostalgie du passé et de la grande convivialité qui régnait dans les nombreux cafés de la ville. Les cafés traditionnels ont en effet fermé, pour céder la place aux banques ou aux commerces, il n'existe plus d'endroits ouverts le soir où les gens pourraient sortir et se retrouver¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Récemment quelques endroits ont ouvert, mais nous n'avons pas eu la possibilité d'évaluer leur succès. Même si tout le monde parle des cafés traditionnels et du grand vide qu'ils ont laissé quant à l'animation de la ville, le groupe de personnes qui sortent le plus souvent le soir ne semblent pas trop préoccupés car ils trouvent des cafés et des bars ouverts tard dans la nuit juste en bordure du centre-ville historique et près des endroits où ils vivent.

4.1.3.1. Les environs de la ville

La croissance de villes environnantes plus petites, qui se sont développées rapidement, a sans aucun doute une influence sur la baisse du nombre de visiteurs de la ville. Les commerçants étaient habitués à avoir des clients venant de villes des environs, clients qui ont cessé de venir en raison de la grande amélioration du commerce dans leur propre ville. Toutefois, étant donné que le commerce de la ville s'est également amélioré, particulièrement au cours des 5 dernières années, des habitants des villes avoisinantes, quoiqu'en petit nombre, continuent à s'y rendre.

Le grand exode va toutefois toujours en direction de Lisbonne, et il s'agit non seulement d'une migration quotidienne mais aussi d'une migration pour le loisir et le shopping le week-end et le soir, qui transforme la ville en une ville dortoir de la capitale. Ce mouvement s'est encore aggravé après l'achèvement de la liaison avec l'autoroute en 1990¹⁰⁹. La proximité de Lisbonne représente également un désavantage car les touristes qui passent par la ville préfèrent séjourner dans la capitale.

Les autres grands concurrents du centre historique de la ville sont les banlieues qui ont commencé à grandir dans les années 60 et ont gagné de l'ampleur depuis lors. Les banlieues de la ville sont devenues des endroits de plus en plus privilégiés pour vivre, faire du shopping et sortir le soir, avec les grandes surfaces proposant des prix plus bas et de longs horaires d'ouverture, ainsi que des commerces indépendants à ciel ouvert, des restaurants, des cafés, des cinémas et des discothèques.

4.1.3.2. Le climat social de la ville

Nous avons vu précédemment (deuxième partie, section 3.8.6) que les attitudes pessimistes étaient caractéristiques d'un certain groupe de commerçants, de celui que nous avons appelé conservateur, et des pseudo travailleurs indépendants. Dans la ville, le pessimisme semble être généralisé, les commerçants aussi bien que les non commerçants partagent ce sentiment, à l'exception du groupe de commerçants transformistes.

Des entretiens avec des commerçants et des discussions informelles avec des habitants, actuels ou anciens, de la ville, ou avec des personnes qui y travaillent seulement, ont permis de constater leur désillusion commune quant à la ville. Ils estiment qu'elle était plus agréable dans le passé et que les villes voisines sont bien mieux que la leur. Le

¹⁰⁹ Avant 1990, l'autoroute terminait à environ 20 minutes de distance de la ville. Cette situation a duré 30 ans.

qualificatif le plus couramment utilisé pour la décrire est «morte», ils disent vivre dans un endroit voué à l'échec, dans un « marasme effrayant ».

On rencontre souvent l'idée fataliste, même chez ceux dont le commerce est florissant, que rien ne réussit dans la ville. Ceci est souvent illustré par la vie nocturne de la ville. Les gens disent que les efforts pour ouvrir des bars et des discothèques dans la ville se sont soldés par des échecs. En effet dès qu'un nouveau bar ouvre, des rumeurs négatives commencent à circuler sur son compte, par jalousie, parce que les gens prennent du plaisir à voir les autres dans le malheur et probablement en raison de leurs propres préoccupations quant à leurs affaires.

L'architecte au service de la municipalité, qui n'y est pas né, dit que les citoyens ne sont pas fiers de leur ville. Il cite la phrase de certains à propos de la ville : «c'est une meilleure belle-mère qu'une véritable mère», mais selon lui ils devraient plutôt dire que « les beaux-enfants de la ville sont meilleurs que les véritables enfants». On entend couramment dire que ses citoyens ne connaissent pas la notoriété. D'autres disent que «ce qui est récompensé dans la ville, c'est la médiocrité et la futilité ». Il est d'ailleurs difficile d'y fixer les populations, les jeunes vont travailler à Lisbonne et la ville devient de plus en plus un dortoir de Lisbonne.

4. 2. Le commerce de la ville et ses commerçants

4.2.1. *Les principaux acteurs institutionnels du commerce de centre-ville*

4.2.1.1. La Municipalité

Les traits qui distinguent le plus la municipalité de cette ville est la déconnexion de ses priorités de celles de ses citoyens et des petits patrons et l'inconsistance et la faible crédibilité des projets de son programme. Plutôt que d'analyser en profondeur le fonctionnement de cette municipalité, son organisation structurelle, ses performances, le niveau de ses investissements, son orientation politique, nous avons choisi de rapporter sommairement deux exemples qui illustrent ce que nous venons de dire.

Le premier exemple est lié à la candidature de la ville à la classification patrimoine mondial par l'UNESCO. Apparemment cette candidature a été une priorité de l'exécutif depuis des années. Selon la population, ce projet a donné lieu au gaspillage de l'argent des contribuables et a juste servi la promotion politique, professionnelle et financière de ceux qui y étaient impliqués. Il a été loin de servir les intérêts des petits patrons et des habitants de la ville, qui souhaitent habiter un endroit où l'on peut faire des affaires et où il est agréable de vivre et non pas un musée pour les personnes la traversant¹¹⁰. Dans tous les cas, les commerçants avaient coutume de dire «personne n'y croit, excepté ceux qui se regardent le propre nombril». L'un des architectes participant au projet a rétorqué «les citoyens n'y croient pas, mais de toute façon ils ne croient en rien». Il se trouve qu'à cette époque les commerçants avaient vu juste, la candidature s'est scellée par un échec total et n'a même pas pu concourir. La première fois, la municipalité a décidé d'elle-même d'abandonner après avoir officiellement été prévenue que la candidature ne serait pas retenue parmi les aspirants à la classification. La deuxième fois, après la reformulation de la candidature, c'est le gouvernement national qui a donné la priorité à un autre projet qui avait apparemment plus de chance d'être choisi. Finalement, la principale priorité de la municipalité, et dans laquelle ils ont investi une quantité énorme de ressources, contre la volonté de la population, a abouti à un échec cuisant.

L'autre exemple que nous allons évoquer, révèle cette fois l'absence d'une stratégie

¹¹⁰ L'apparence de musée a tenté d'être obtenue à plusieurs reprises lors de la visite de hauts fonctionnaires de l'UNESCO. A ces occasions, la municipalité a veillé à ce qu'aucune voiture ne se trouve dans le centre historique et à ce qu'aucun bout de papier ne soit jeté par terre. Le contraste avec la routine quotidienne de la ville a été si grand que la population et les médias ont décrit cette situation comme burlesque.

globale pour la ville, l'inconsistance des ses projets et une fois encore le manque d'implication des principales parties intéressées. Cet exemple, à une échelle plus réduite que celui qui précède, concerne une campagne lancée pour élire un symbole touristique, une espèce de mascotte. Ce symbole devait être utilisé dans toutes les opérations de marketing de la ville, afin d'en donner une image harmonieuse, attrayante et facilement identifiable, qui transmettrait une idée de joie. La création de cette mascotte a été la toute première de nombreuses initiatives prises pour promouvoir l'image de la ville et a été présentée publiquement deux semaines avant Noël. Le premier (qui finirait par être aussi le dernier...) produit élaboré à la nouvelle image de la ville a été un sac de courses. Jusque-là rien en cette campagne ne semble étrange, mis à part le fait qu'elle ait été lancée à une date trop proche de Noël, alors que la plupart des gens avaient déjà effectué une grande partie de leurs achats. Mais lorsque nous avons découvert que l'initiative du sac de courses avait été prise dans l'ignorance de l'association commerciale, tout est devenu clair et cohérent avec les initiatives préalables de la municipalité. L'association a seulement été contactée a posteriori afin de partager les coûts par le biais de l'achat d'un grand nombre de sacs inutilisés. L'association a accepté d'acheter les sacs et de montrer à ses membres sa participation à la «campagne»; ses employés déjà surchargés ont apposé un autocollant de l'association sur chacun des sacs. Il s'agit juste d'un exemple parmi d'autres similaires qui ont notamment surgi au cours de la réalisation de cette étude. Celui-ci illustre bien le genre de solutions typiques rapides et superficielles appliquées par le gouvernement local, comparables à l'application de sparadrap sur une blessure exigeant une intervention chirurgicale. Au lieu d'une campagne bien préparée, lancée au bon moment, en coopération avec d'autres acteurs importants de la ville (d'autant plus nécessaire dans ce cas où un article particulièrement utile au commerce a été utilisé), ils ont conçu de petits sacs de courses et les ont distribués à une date proche de Noël au mépris des acteurs les plus directement impliqués. En outre, tout ceci s'est passé pendant le PUC, tandis que l'association professionnelle avait déjà mis sur pied un projet de campagne de marketing pour le centre, sponsorisé par le programme lui-même, qui est passé complètement inaperçu.

Les commerçants ont différentes opinions sur la municipalité, leurs attentes varient aussi, mais elles sont en règle générale négatives. Quelqu'un a affirmé, «comme tout le reste dans la ville, la municipalité est morte». Ce qui montre un manque de confiance total dans la municipalité et relève un grand scepticisme envers elle¹¹¹. Personne ne dit du bien de la

¹¹¹ Par exemple, la municipalité a annoncé une intervention urbaine censée commencer après Noël. Les commerçants ont réagi en déclarant cyniquement qu'elle avait oublié d'annoncer en quelle année, car cela pourrait prendre 2, 3, 4 années, voire plus (cela s'est effectivement vérifié, l'intervention urbaine annoncée n'a que très récemment commencé et a nécessité plus de 3 ans de préparatifs...).

municipalité et tout le monde la considère comme un obstacle au développement de la région et de la ville, en raison de son incompétence et des actes de corruption pratiqués. Bien entendu les commerçants dénoncent son manque d'intervention dans les domaines qui touchent directement leur activité, par exemple l'absence d'initiatives quant à l'aménagement de places de stationnement, leur permissivité envers l'installation des grandes surfaces, et leur supervision trop zélée des opérations de remodelage de leurs magasins (un grand nombre d'entre eux déclare avoir été sanctionné pour des infractions minimales). Ils se plaignent également du détournement des fonds qui auraient dû être consacrés au centre-ville et ont été utilisés à des fins plus prioritaires aux yeux des fonctionnaires de la municipalité. A toutes ces critiques la municipalité répond que les commerçants sont trop exigeants. Selon elle, toutes ces demandes émanent du manque de qualité de leur propre affaire, raison pour laquelle ils ont besoin de la municipalité pour combler leur incapacité à gérer leur négoce.

Savoir qui a raison ou tort dans ce type d'arguments est d'une importance secondaire – les commerçants blâmeront toujours la municipalité pour tout ce qui touche leurs affaires, et la municipalité essayera toujours de trouver un bouc émissaire pour masquer son incompétence.

4.2.1.2. L'association professionnelle locale

Cette association est une petite association typique. Ses employés sont en petit nombre et faiblement qualifiés et le nombre de ses associés s'élevait à 1600 en l'an 2000, incluant les délégations des 6 communes concernées. La plupart des commerçants de l'univers de notre recherche sont membres de l'association – 74,5% – mais à l'image de nombreuses autres associations professionnelles ils sont passifs et se désintéressent de l'activité de l'association¹¹². Ils sont membres mais ne se sentent pas impliqués dans ses activités, telles que les réunions publiques. Parfois il n'y a pas plus de deux associés qui assistent à ces réunions, au désespoir des directeurs qui ne cessent de solliciter leur participation¹¹³. «Les commerçants doivent s'intéresser à l'association et s'unir autour d'elle, sans attendre que les autres résolvent toujours leurs problèmes. Ils doivent prendre conscience du fait qu'ils doivent également apporter leur contribution, à la défense de leur classe» a déclaré le président de la direction à un journal (Primeiro de Janeiro du 17/4/2000). Les commerçants ne croient

¹¹² Lorsqu'ils ont été interrogés sur la raison pour laquelle ils appartenaient à l'association, les réponses les plus fréquentes indiquaient l'information (32%), la syndicalisation de leur classe ou la défense des intérêts collectifs (29,7%). En termes d'informations ils recevaient tous les deux ou trois mois un bulletin présentant la promulgation et la mise à jour de la législation respective.

¹¹³ Les membres de la direction reconnaissent, en privé, qu'eux non plus n'assistaient pas aux réunions avant d'être élus.

toutefois pas à la capacité (ou à la volonté) de l'association d'agir dans leur intérêt général et considèrent donc leur présence à des réunions qui ne mènent nulle part comme une perte de leur (précieux) temps (cf. chapitre 3.8 de la partie précédente où nous avons vu que le temps extra-professionnel est très limité pour les petits commerçants et les implications que cela avait dans l'exploitation de l'affaire même, comme l'isolement). Ils ne participent que lorsqu'ils estiment que leurs intérêts sont en jeu, que quelque chose pourrait avoir un impact, positif ou négatif sur les bénéfices de leur affaire, ou pourrait entraîner une intrusion dans la gestion de leur négoce. C'est ainsi que lors des réunions concernant l'installation d'un hypermarché dans la proche périphérie, l'ouverture du samedi après-midi et le PUC, ils ont massivement été présents.

Les commerçants ont une relation très pragmatique avec l'association professionnelle (et avec toutes les institutions en général). De nombreux membres sont entrés pour la première fois dans les locaux de l'association lors de la mise en place du PUC¹¹⁴. En général, ce sont les patrons d'établissements plus petits connaissant des difficultés financières qui sollicitent les services de l'association, tels que les services juridiques, lorsqu'ils ont un problème ou ont besoin d'une information, les autres préférant résoudre leurs problèmes par eux-mêmes. Ils n'attendent rien de l'association et l'association sait qu'elle ne peut rien attendre d'eux. Le manque d'intérêt des membres est également visible dans les difficultés qu'ils ont rencontrées, pendant les 20 dernières années, pour élire une direction. Au cours de cette période, les directions de l'association élues avec un mandat de trois ans ont alternées avec des commissions administratives, qui ont géré l'association lorsque le nombre de membres intéressés était insuffisant pour former une liste. Les deux principaux dirigeants de l'association ont été les mêmes pendant cette période et ce jusqu'à la formation de l'actuelle direction. Les statuts de l'association ne permettent pas aux directeurs élus d'avoir plus de deux mandats, à l'exception du président, ou lorsqu'une commission administrative se charge de la direction. En effet ces commissions restent le temps nécessaire à l'élection d'une direction. Un des anciens membres du conseil nous a confié qu'il «est difficile de faire partie de la direction; nous passons toute la journée au magasin, ensuite nous avons notre famille; si, en plus, nous devons encore assister aux réunions hebdomadaires, cette tâche devient pesante».

Les membres de l'actuelle direction ont été recrutés par un ancien membre qui se chargeait de la commission administrative et défini par ces collègues comme «un homme

¹¹⁴ Auparavant un nouveau commerçant devait toujours s'adresser à l'association pour obtenir l'affiche officielle des heures d'ouverture, mais actuellement les nouveaux commerçants n'ont plus besoin de se rendre à l'association professionnelle locale. Les associations professionnelles ont vu leur pouvoir sur les commerçants s'affaiblir. Auparavant elles pouvaient même décider de l'ouverture des magasins.

avec un grand H». Le facteur de motivation a été le PUC. Il a vu en ce projet une chance à saisir et est parvenu à convaincre ses collègues de son importance. Le PUC n'était pas seulement vu comme un très bon programme pour le centre-ville, mais aussi comme une excellente occasion de donner de la visibilité et de la vitalité à l'association commerciale.

La nouvelle direction a été élue en mars 1998 et le PUC a été sa première priorité. La poursuite d'un objectif défini dans un cadre délimité a donné un nouveau dynamisme à l'association. Les membres fraîchement élus ont vu en ce programme une possibilité de marquer la différence, et ils ont cru pouvoir le faire. Tous les membres de la direction étaient des hommes d'affaires dynamiques qui ne pouvaient baisser les bras devant l'adversité et croyaient dans l'avenir du commerce de centre-ville. Ils se sont tous lancés à la recherche de possibilités alternatives pour demeurer compétitifs sur un marché hautement concurrentiel et adverse, car ils avaient trouvé dans le PUC la parfaite occasion de faire ce saut en avant. Ce projet était vu par un grand nombre d'entre eux comme une «loterie» au gain garanti – il leur suffisait de jouer.

Les membres de la direction ne cachent pas leur déception à l'égard de certains de leurs associés. Ils les accusent souvent de ne pas s'intéresser à la vie de l'association, d'être «apathiques», «assistés» et «d'attendre les prises d'initiative dans le seul but de les critiquer». La devise de la nouvelle direction est l'union et la modernisation et ses objectifs tendent à «une meilleure assistance, un meilleur service et une meilleure information pour que les commerçants se sentent protégés et défendus» (Primeiro de Janeiro du 17/4/2000). Les membres du conseil admettent parfois qu'il est difficile de ramer contre la marée parce que les commerçants eux-mêmes ne font rien d'important pour éviter de perdre encore de l'expression. L'un des membres de la direction s'interroge «si nous ne défendons pas nos intérêts nous-mêmes, qui le fera ?» (journal local du 18/05/2000).

L'une des premières initiatives de la nouvelle direction a consisté à moderniser l'association professionnelle, en mettant à profit un programme gouvernemental d'aide financière. Celui-ci leur a permis d'embaucher du personnel qualifié et d'assurer sa rémunération pendant quelques années, ainsi que d'acquérir l'équipement informatique, le mobilier et de rénover les locaux de l'association.

Le personnel de l'association a été composé, pendant longtemps, de deux employés faiblement qualifiés, l'un hiérarchiquement supérieur à l'autre, qui se chargeaient des tâches administratives. Ils reflétaient l'ancien style des commerçants dans leurs attitudes et leurs performances de travail – professionnels très passifs, attachés à des rituels inefficaces dans leur travail, et faiblement formés en matière d'accueil du public, au point d'inhiber certains commerçants qui ne se rendaient pas à l'association professionnelle pour éviter de leur faire

face. En résumé, de typiques bureaucrates. Ces deux employés n'étaient clairement pas préparés aux changements que la nouvelle direction avait l'intention d'implanter. A l'instar de nombreux commerçants, ils étaient nostalgiques du passé, des anciens conseils d'administration et de leur manière d'opérer.

En tant que potentiels participants au PUC, ils étaient conscients de la nécessité de recruter un employé plus qualifié pour les contacts avec la Direction Générale du Commerce et de la Concurrence, la municipalité, les cabinets de conseil et les commerçants. Ils avaient besoin d'un employé qui ait une formation lui permettant d'évaluer les formulaires de candidature des entreprises, de gérer leur propre candidature à une campagne de marketing, et d'accomplir en outre d'autres tâches au sein de l'association, tâches que personne n'avait effectuées jusque-là. La personne embauchée a été un jeune de 27 ans diplômé en gestion, sans expérience dans le domaine. Il a démissionné quelque temps après et une économiste, fille de l'un des membres de la direction, est venue le remplacer. C'est elle qui a accompagné la mise en place du PUC: elle a évalué les candidatures individuelles et a préparé la candidature de l'association à la campagne de marketing.

L'association vit des cotisations de ses membres et des subventions attribuées par l'UE et l'Etat pour l'organisation des cours de formation. Elle offre des services juridiques et de consultation à ses membres. Le service juridique consiste en des entretiens avec une avocate qui se rend à l'association deux ou trois fois par semaine. Ces entretiens sont gratuits pour les associés, mais si elle s'occupe d'une affaire, ses honoraires seront moins élevés pour les membres de l'association. Ceux qui s'adressent à ses services sont les commerçants plus âgés et moins aisés, connaissant des problèmes de crédit et de personnel. L'association propose également des services de consultation, offerts par un cabinet de consultation engagé pour aider les associés en matière d'information et de candidature aux programmes d'incitation existants. Ces entretiens sont également gratuits pour les membres.

L'association a traditionnellement mis en place des activités publiques auxquelles les commerçants associés sont appelés à participer. Certaines des initiatives les plus récentes de l'association ont exigé un engagement extraordinaire des commerçants; ce fut le cas pour :

a) la fête de la Journée du Commerce qui a consisté à ouvrir les magasins un jour férié pour célébrer ce jour spécial. L'incitation à l'ouverture a été la tenue, la même semaine, de la foire la plus importante de la région qui attirent de nombreux visiteurs. Cette fête a été organisée pendant cinq ou six ans sans qu'un consensus ne se soit formé autour des intérêts qu'avaient les commerçants à ouvrir leurs magasins car les visiteurs y faisaient rarement des achats. Certains acceptaient toutefois d'ouvrir car la manifestation les amusait, mais d'autres ont refusé car ils ont estimé que l'effort n'en valait pas la peine. Le président de l'association

avait dû à cette époque-la faire du porte à porte pour convaincre les commerçants d'ouvrir et certains de ceux qui ont accepté l'ont fait en tant que faveur personnelle;

b) les illuminations de Noël ont commencé en 1989/90, sur l'initiative de la municipalité; la municipalité paie une part des illuminations et l'association collecte des dons, dont le montant est flexible, auprès de ses associés. D'après un ancien membre de la direction « les dons doivent être sou à sou ». L'association verse le reste si besoin est. La coopération avec la municipalité est souvent difficile et les activités projetées pour Noël finissent par souffrir d'un manque d'organisation;

c) les cours de formation professionnelle dans plusieurs domaines du commerce qui ont été mis à la portée des commerçants et de leurs employés à partir de 1989; ils organisent ces cours avec des fonds de l'UE et s'arrangent pour en recueillir quelques bénéficiaires.

Des initiatives plus récentes ont été entreprises par l'actuelle direction telles:

- a) l'ouverture le samedi après midi et l'animation de rue;
- b) la mise en place de systèmes de paiement par carte de crédit, déjà en usage dans d'autres villes, qui offrent plus d'avantages que les cartes traditionnelles;
- c) le «marathon des achats», qui a impliqué l'ouverture des magasins un samedi jusqu'à 22 heures pour célébrer un festival international de folklore qui allait se tenir le même jour;
- d) la coopération avec le festival de la gastronomie – qui a souffert des mêmes problèmes rencontrés dans la coopération avec la municipalité; les propositions de l'association professionnelle sont souvent ignorées et les résultats restent en deçà de ses attentes;
- e) la célébration du 125^{ème} anniversaire de l'association, avec concours, fêtes, rallyes,...

En bref, nous pouvons dire que toutes les initiatives qui dépendaient de la participation des commerçants ont été des échecs en raison de leur manque d'implication; celles qui reposaient sur la coopération avec d'autres institutions ont été minées par des conflits, et les réalisations faites en «coopération» ont toujours restés en deçà des attentes de l'association.

4.2.2. Caractérisation des commerçants de la ville et de leurs magasins

Le panorama du commerce de cette ville n'est pas très différent de celui du reste du pays en général ni de celui qu'ont connu certains pays européens il y a quelques années en arrière. Après une longue période de quasi-monopole pendant laquelle on pouvait obtenir des bénéfices sans effectuer de grands investissements (dans le magasin, la gestion, les techniques de marketing, la formation du personnel, ...), a suivi une période de forte concurrence. Telle est la situation actuelle.

Notre étude a été réalisée sur la base d'un univers de 216 magasins détenus par 192 commerçants¹¹⁵, et a porté sur les propriétaires de magasins et non sur les magasins eux-mêmes. Les commerçants se divisaient en propriétaires de magasins commerciaux d'un côté et de cafés et restaurants de l'autre, ces derniers s'élevant à 30 (15,6% du total). Le secteur des détaillants se subdivisait en magasins alimentaires (3%), articles personnels comme le prêt-à-porter, les chaussures, les montres et la bijouterie (44%), articles d'intérieur (16%), produits de beauté et de santé (3%), équipements professionnels (5,5%) et culture et loisir (12%). En ce qui concerne le type des magasins, la proportion de magasins détenus indépendamment par rapport aux chaînes, succursales ou franchises est élevée : la quasi totalité des magasins 91,2% (197), tandis que seulement 13,4% (29) étaient membres de chaînes, succursales ou franchises¹¹⁶.

Ce collectif de commerçants est caractérisé par son hétérogénéité¹¹⁷:

a) hétérogénéité des groupes d'âges: 33,4% ont moins de 39 ans, 26,6% ont entre 40 et 49 ans, 19% se trouvent dans l'intervalle suivant (50-59) et 21% sont âgés de 60 ans ou plus;

b) hétérogénéité des niveaux d'éducation, 28,1% ont seulement fréquenté l'école primaire, 8,9 % l'ont fréquenté jusqu'à 11/12 ans, 42,2% ont un niveau de scolarisation secondaire, et 12,5% ont au moins commencé des études supérieures. Seul un petit nombre d'entre eux a une formation spécifique en matière de commerce, 7,8%;

c) hétérogénéité des lieux de naissance étant donné que 23% sont nés dans des zones rurales, 62% en zone urbaine et 10% dans des zones moyennement urbaines, même si la

¹¹⁵ Nous avons compté avant enquête 274 magasins. Ce chiffre englobe ceux dont les propriétaires n'ont pas voulu répondre ou n'ont pas été joignables ainsi que ceux magasins que nous avons dû exclure parce qu'ils ne correspondaient pas à certains des critères définis pour l'étude; il ne nous a pas été possible d'obtenir le nombre de propriétaires des établissements non étudiés. Nous avons eu cependant accès à d'autres sources indiquant des valeurs supérieures. Cela est peut-être dû au fait que ces autres sources incluaient les établissements fermés ou en vente. Dans cette étude nous nous sommes seulement intéressés aux commerçants et magasins susceptibles de «survivre» à la mise en place de l'ensemble du PUC.

¹¹⁶ Ce qui est le signe d'un certain « retard » de ce centre ville relativement aux critères récents, où le commerce non indépendant a tendance à être sur-représenté.

¹¹⁷ Une donnée qui, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, caractérise de plus en plus les commerçants, contrairement à la traditionnelle homogénéité du passé.

grande majorité, 71,4%, est née dans la ville ou ses alentours, contre 26% nés à l'étranger ou dans d'autres régions du pays;

d) hétérogénéité de l'ancienneté dans le centre-ville: 26,6% de ces commerçants tiennent leur magasin dans la ville depuis 10 ans ou moins, 12,5 % depuis 10 à 20 ans, 16% se trouvent dans l'intervalle de 20 à 30 ans et 13% au-delà de 30 ans.

La taille des magasins est assez homogène et presque la moitié des magasins (47%) sont assez petits – de moins de 80 m² – (seulement 17% ont plus de 120m²). Si nous parlons de taille pour ce qui touche le nombre de personnes y travaillant, nous trouvons une moyenne (sans compter le patron) de 2,5 personnes (la médiane est 2 et le mode est 1). Dans 26% des magasins il y a seulement un employé et 23% n'ont que le patron. La moitié des magasins n'a donc pas plus de deux personnes dans le magasin. En ce qui concerne les employés nous avons dû nous fier aux données de l'étude globale, obtenues sur un univers de seulement 114 magasins, étant donné que nous n'avons pas recueilli cette information. Selon cette étude, plus de la moitié des employés sont âgés de moins de 20 ans et 75% ont moins de 30 ans. Les trois quarts ont un niveau d'éducation secondaire, mais seulement 18% ont suivi des cours de formation. 35% d'entre eux, ayant préféré ne pas poursuivre leurs études, appartiennent à la famille du propriétaire. La plupart d'entre eux ont des contrats à durée indéterminée, mais sur cette question les patrons n'ont pas souhaité répondre dans 29% des cas.

Le caractère typiquement familial des petites entreprises s'observe également dans la composition des sociétés, qui, dans 85% des cas, regroupent des membres de la famille. Les sociétés de personnes étaient la forme juridique courante dans 63,5% des cas, contre seulement 35% d'entrepreneurs indépendants.

En ce qui concerne le volume des ventes, même si nous ne pouvons pas nous fier outre mesure aux réponses, nous avons noté que la majorité avait de faibles chiffres d'affaires, s'élevant pour 34,5% à moins de 10 millions d'escudos (49 879,79 €) pour 33% de 10 à 25 millions d'escudos (de 49 879,79 € à 124 699,47 €) et pour seulement 8% à plus de 75 millions d'escudos (374 098,42 €) Ces chiffres coïncident avec leur évaluation de la situation comparée aux trois dernières années – presque la moitié d'entre eux avaient déclaré que leurs affaires avaient diminué (45%) et seulement 23% considéraient que celles-ci s'étaient améliorées (les 32% restants ont fait part d'une stabilité). Un indicateur du niveau de réussite dans les affaires est l'ouverture de plus d'un magasin. Dans notre collectif de commerçants seulement un quart d'entre eux (26%) était parvenu à mener ce projet à terme.

Le niveau d'investissement est également considéré comme un signe du dynamisme et de la réussite des commerçants. Parmi ceux qui avaient ouvert leur magasin au minimum cinq ans auparavant, seulement 28,8% avaient fait un investissement de plus de 5 millions

d'escudos (24 939,89 €). Les commerçants les plus dynamiques qui ont pris ce risque pour moderniser leur affaire et ont investi ont obtenu les retours de leurs investissements. Les autres, les commerçants plus passifs non seulement n'ont pas pris de risque et n'ont pas investi comme ils se sont en outre «opposés à la nouveauté, à ce qui venait changer leurs modes enracinés, car la nouveauté leur faisait peur»¹¹⁸, a déclaré un membre de la direction. Ils ont gagné de l'argent dans le passé et à la différence de «véritables» entrepreneurs ils ne l'ont pas investi dans leur affaire mais dans d'autres biens tels que, le plus fréquemment, la propriété¹¹⁹; «ils vivent aujourd'hui de rentes; leur affaire est un passe-temps et ils dépérissent avec leur établissements». D'autre part, les commerçants les plus dynamiques ne voient pas la présence de ces vieux «rentiers» d'un bon œil, car ils se contentent de rester les bras croisés à attendre une bonne offre pour leur pas-de-porte et cela ne les dérange pas d'attendre, ils ne sont pas pressés de fermer leur magasin ni de partir à la retraite. Bien entendu de ce fait il est plus difficile pour les nouveaux commerçants dynamiques de lancer leur affaire.

Cette caractérisation de notre univers de commerçants montre leur hétérogénéité et nous permet comprendre certaines des difficultés rencontrées dans le lancement d'une action coordonnée. Ils s'insèrent certes dans un environnement, géographique et commercial, similaire, mais les niveaux de ressources –économique, techniques, culturels – qu'ils ont pour y faire face diffèrent. En ce qui concerne spécifiquement l'aspect économique, nous pouvons généraliser que les vieux commerçants sont mieux armés pour faire face à ces défis. La faillite est moins probable dans leur cas, car ils ont moins de dépenses – leurs loyers sont plus bas ou ils ont déjà acheté leur boutique et n'ont donc pas besoin d'un niveau de ventes élevé pour survivre. Même une faillite, cela ne serait pas préoccupante outre mesure, parce qu'ils ont déjà fait des économies et investi ailleurs. D'un autre côté, ils peuvent avoir de plus grandes dépenses avec leurs employés, puisqu'ils ont des employés fixes avec des contrats de travail qui incluent des avantages, tandis que les jeunes commerçants font appel à des employés faiblement qualifiés, à temps partiel, et avec des contrats précaires. Comme nous l'avons vu, la moyenne du nombre d'employés est très basse, cela ne doit donc pas constituer une grosse dépense, même pour les vieux commerçants. Un autre facteur jouant contre les jeunes commerçants est le paiement des dettes qu'ils ont contractées pour assurer l'investissement initial et qui fait qu'ils ont beaucoup plus de difficultés à faire face à des périodes de faible niveau de ventes (l'hypothèse de la *liability of newness* de Stinchcombe, 1965). En ce qui concerne les ressources techniques, les jeunes commerçants sont

¹¹⁸ Parfois des rumeurs circulent quant à l'origine des investissements. Certains commerçants suspectent que «cet argent provient de sources douteuses, peut-être même de blanchiment d'argent», car ils ne voient pas comment il est possible de gagner de l'argent lorsque les magasins sont si souvent rénovés.

¹¹⁹ Une fois encore cela est en accord avec ce qui a été dit dans la partie précédente à propos des commerçants conservateurs. Pour eux le seul investissement sûr est la pierre.

indubitablement mieux équipés car ils ont un niveau d'éducation supérieur à celui des plus âgés, étant donné qu'ils ont grandi et mûri entourés de tous les nouveaux systèmes techniques et sont conscients des techniques de gestion et de marketing qui sont indispensables dans un environnement compétitif. Finalement, en ce qui concerne les ressources culturelles, les valeurs et les attitudes nécessaires à l'exploitation d'un magasin actuellement, ce sont aussi les jeunes qui sont les mieux préparés. Ils n'ont plus de relation affective avec leur affaire, le magasin n'est plus une extension d'eux-mêmes, il est seulement un moyen pour obtenir des profits. Si les profits attendus ne sont pas obtenus, le magasin sera vendu sans regret, et un autre sera ouvert à un autre endroit ou dans une autre branche.

4.2.3. La profession

L'une des caractéristiques les plus évidentes de cette profession est le grand nombre d'heures passées dans l'environnement restreint – spatial et social – du magasin. Les petits patrons doivent être présents dans le magasin pendant une grande partie de la journée pour diverses raisons : ils ont peu d'employés, parfois aucun, pour les aider, les clients habituels aiment les voir et ils doivent contrôler leurs employés. Le temps hebdomadaire de travail des employés ne peut excéder la limite de 40 heures et étant donné que le magasin reste ouvert plus longtemps, le patron ou sa famille doit leur succéder. Le patron, au-delà de ses fonctions d'employé régulier, assume également celles de gestionnaire qui l'obligent à faire des heures supplémentaires après la fermeture du magasin (vérifier le stock, faire la comptabilité, préparer les commandes aux fournisseurs...). Certains commerçants, qui ont gardé la vieille habitude d'acheter aux représentants n'ont même pas à sortir du magasin pour acheter leur stock. Cependant il devient toujours plus courant, même pour les commerçants indépendants, d'acheter à des entreprises de marques, auquel cas ils doivent prendre rendez-vous à des périodes déterminées de l'année pour voir les collections ou les nouveaux produits, dans des hôtels ou des salles d'exposition. Un autre moyen de former le stock est d'aller sur les marchés de revendeurs. Les intermédiaires ont presque disparu, à l'exception de la formule *cash and carry*, qui diffère des intermédiaires traditionnels dans la mesure où le paiement est au comptant. Aucun de ces fournisseurs n'accepte des paiements à longue échéance. Ils sont en effet très stricts à l'égard des délais de paiement et refusent de travailler avec ceux qui ne les respectent pas. Comme nous l'avons vu dans la deuxième partie, c'est une autre indication de la perte de pouvoir du petit détaillant. De l'époque du marchand ambulant à nos jours, leur pouvoir décroît toujours. Il se voit court-circuité entre la grande industrie et la publicité des

marques.

Un autre aspect important de la profession est l'attention portée à l'apparence du magasin. De nombreux commerçants ont pris davantage conscience de son importance et ont compris que l'entretien de leur boutique et la présentation de la marchandise pouvait faire la différence dans les comportements d'achat des consommateurs. Beaucoup de commerçants ne sont pas prêts à effectuer de grands investissements et à remodeler leur magasin : les uns ne croient pas au retour de leur investissement, d'autres simplement parce qu'ils ne veulent pas s'en donner la peine, jugeant leur situation satisfaisante et ne voulant pas tout risquer, et d'autres encore parce qu'ils n'ont effectivement pas de capacité d'investissement. Ceux qui investissent et se mettent dans des situations financières difficiles, sont récompensés. « Les clients achètent préférablement dans les boutiques avenantes, qui ont une belle architecture, où la marchandise est bien présentée et intelligemment mise en valeur » (Pallier, 1990, p. 193).

De nombreux commerçants ont également compris qu'afin de concurrencer les bas prix des grandes surfaces de la périphérie, ils devaient personnaliser et professionnaliser l'accueil du consommateur, et former leurs employés en conséquence. Ils ont aussi élargi l'éventail de leurs services après-vente: livraison, installation, entretien, retouche, ... (Pallier, 1990). Ils investissent désormais plus dans la publicité, avisant les clients des périodes de soldes, de l'arrivée d'une nouvelle collection, les invitent au magasin à des occasions spéciales.

Afin de résumer et d'organiser les informations transmises jusqu'ici au sujet des commerçants, de leur monde et de leur profession, nous allons tenter d'établir une typologie à partir de celle plus générale de Peron des commerçants transformistes contre commerçants conservateurs et celle de Mayer basée sur les valeurs. Les transformistes sont ambitieux, proactifs, du type de l'entrepreneur, ils se répartissent entre ceux qui sont vraiment orientés vers les affaires et restent dans le commerce tant qu'ils perçoivent des bénéfices et ceux qui ont le sens du métier et sont émotionnellement liés à leur profession, à leur magasin, aux produits qu'ils vendent. De leur côté les conservateurs sont passifs, résignés, se répartissant entre les commerçants confortablement installés dans la profession et ceux qui, s'ils avaient le choix, préféreraient abandonner le commerce et changer de profession.

Même s'il s'agit d'une typologie basée sur le positionnement stratégique, on doit reconnaître que l'ancienneté de la boutique (ou l'ancienneté dans la profession) qui est en général fortement corrélacionnelle avec l'âge du commerçant, a un effet très important dans cette typologie. Les commerçants qui se sont établis depuis longtemps, 20/30 ans, n'ont pas de stratégie – dans le sens de stratégie orientée vers le profit – pour leur négoce. Jusqu'à la fin des années 80, ils n'ont pas eu besoin d'avoir une stratégie, il leur suffisait d'être installés au

centre-ville pour faire des profits: d'abord parce que les villes environnantes avaient un commerce peu expressif et leurs habitants devaient pour la plupart se rendre dans cette ville pour y effectuer leurs achats et ensuite parce qu'il n'y avait pas de grandes surfaces à la périphérie. Le succès les a rendus aveugles face aux modifications que le commerce connaissait depuis plusieurs années. En outre n'ayant que de faibles dépenses - peu ou pas d'employés, loyer très bas, parfois aucun pour ceux propriétaires des immeubles où ils sont établis¹²⁰-, ils se sont reposés sur leurs lauriers, ne disposant d'aucune stratégie alternative, même si les profits étaient très bas et ne leur permettaient que de survivre.

Un autre trait caractéristique des commerçants conservateurs est leur tendance à ne pas rechercher de solutions par eux-mêmes, et à se tourner vers des situations et institutions qui leur sont extérieures - donc en dehors de leur contrôle - qu'ils rendent responsables de leur malheur (par ex. le gouvernement parce qu'il a autorisé les grandes surfaces à s'installer, la municipalité parce qu'il n'y a pas de parkings, pas de sécurité, les groupes économiques parce qu'ils ont trop de pouvoir et qu'ils font de la concurrence déloyale, et ainsi de suite). Ce faisant ils se donnent une excuse pour maintenir leur traditionnelle passivité - pourquoi agir autrement si cela ne leur sert à rien ? Un exemple concret dans le centre-ville est leur habitude de pointer du doigt les restaurants et les cafés comme le facteur causal de l'éloignement des consommateurs du centre. Les commerçants dénoncent leur faible qualité et le fait qu'ils ferment tôt le soir et les week-ends. Selon eux, les gens n'iront pas faire des achats s'ils n'ont pas d'endroit où se reposer ou boire un café¹²¹. Certains commerçants avancent que sans effort coordonné, et encouragé par la municipalité, entre les boutiques et les cafés, ce n'est pas la peine que les commerçants fassent un effort pour ouvrir le samedi. Comme on pouvait s'y attendre, les propriétaires de restaurants et de cafés disent exactement la même chose, ce n'est pas la peine d'ouvrir car les boutiques sont fermées et qu'à eux seuls ils sont incapables d'attirer qui que soit au centre...

L'ouverture de la première grande surface (en 1996), en bordure du centre historique, a suscité de grandes disputes. L'association s'est efforcée à cette époque d'empêcher la municipalité d'accorder l'autorisation mais n'est pas parvenue à endiguer le processus. En conséquence les dirigeants de l'association ont été accusés de malhonnêteté et jusqu'à ce jour le président de l'association d'alors est considéré par plusieurs commerçants comme le responsable de la décadence du commerce du centre-ville... Lorsque les franchises ont commencé à s'installer dans la ville, les commerçants ont également demandé à l'association de s'opposer à leur ouverture. La stratégie a été comme d'habitude la volonté d'éloigner la

¹²⁰ Un signe de succès traditionnel pour la petite bourgeoisie, comme on l'a dit plus haut.

¹²¹ Cette perception est contredite par nos données, qui indiquent que 66,6% des cafés sont ouverts le samedi après-midi.

concurrence afin que personne n'ait à changer ses pratiques de gestion des affaires. Les commerçants transformistes croient cependant que l'on ne devrait pas accorder trop d'importance à ces grandes surfaces « nous devons vivre avec elles, et nous avons besoin de trouver des alternatives ; baisser les bras ne va pas résoudre les problèmes, mais s'associer, augmenter l'influence politique en unissant nos efforts peut être l'une des solutions » déclare un membre de la direction et il ajoute : « améliorer le magasin, le moderniser, bien accueillir les clients, surtout le client habituel, est un autre type de solution ».

Une autre ligne de division importante entre les deux types de commerçants est leur niveau de conscience du besoin de s'engager dans des stratégies collectives et d'abandonner les stratégies individualistes, isolées. Cette prise de conscience s'exprime par une relation différente avec les « collègues ». Ici encore, comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, la distinction en termes d'âge est importante, parce que l'âge détermine la stratégie individuelle mais surtout parce que celui-ci nous indique le type d'environnement dans lequel les différents groupes d'âge ont vécu.

Les acteurs du commerce du centre-ville peuvent être perçus tantôt comme des collègues tantôt comme des concurrents. Ils sont collègues si l'on considère qu'ils travaillent dans le même secteur, qu'ils appartiennent à la même association, qu'ils partagent un contexte extérieur commun, avec tous les problèmes mais aussi les opportunités qu'il comporte, qu'ils sont physiquement proches les uns des autres (jamais à plus de 5 minutes à pied). Ils sont concurrents dans la mesure où ils affichent une attitude traditionnelle d'individualisme, ne font confiance à personne d'autre qu'à leur famille, gardent secret tout ce qui touche à leur affaire, même ce qui tôt ou tard sera rendu public¹²². Ce genre d'attitude est plus courant parmi ceux qui tiennent leur magasin depuis longtemps, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'ils ont bénéficié d'un environnement favorable pendant de nombreuses années, marqué par une faible concurrence extérieure, parfois même inexistante, et propice à la réalisation de grandes marges de bénéfices. Un autre facteur réside en l'auto confiance des commerçants ayant réussi, la plupart ayant été autodidactes. Nombre d'entre eux jouissent d'une situation financière confortable, alors qu'ils sont partis du bas de l'échelle, et sont issus de familles pauvres qui les ont forcé à travailler dès leur plus jeune âge. Lorsqu'ils regardent en arrière, ils se sentent confiants en eux-mêmes et en leur stratégie commerciale, satisfaits d'avoir conduit leur affaire sans l'intrusion de personne. Etant donné qu'ils n'avaient pas besoin d'unir leurs efforts dans une action collective contre un « ennemi » commun, et que les

¹²² Le secret qui a entouré les candidatures au PUC en est un exemple. Les commerçants ont entouré les candidatures d'un grand secret même en sachant que celles-ci seraient dévoilées plus tard lors du commencement des travaux de rénovation du magasin. En même temps, cette dissimulation pouvait servir de protection en cas de rejet de la candidature, ce qui les aurait exposés au jugement public de cet échec.

ressources (consommateurs et pouvoir d'achat) ne manquaient pas, ils pouvaient entretenir des relations plaisantes, superficiellement amicales et suffisamment distantes avec leurs collègues. La réelle amitié entre eux n'est pas courante, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elle n'existe pas. S'ils se retrouvent en des occasions sociales, ce n'est pas eux qui en ont pris l'initiative. Presque tous ont leur cercle d'amitié en dehors du groupe de commerçants. L'amitié parmi des personnes du même secteur est encore plus difficile. Ils ne parlent pas de leurs affaires entre eux, encore moins s'ils sont dans la même branche.

Cependant, avec les changements radicaux qui se sont opérés dans l'environnement des commerçants du centre-ville, l'individualisme traditionnel des commerçants voulant que le secret soit l'âme des affaires et voyant en tout commerçant un concurrent- personne n'étant donc digne de confiance- a dû changer. Pour le commerçant plus âgé, l'idéal est de n'avoir aucun concurrent. La méfiance, l'envie, le désir d'échec du voisin paraissent être typiques chez ces commerçants. Ces sentiments mesquins (souvent à l'origine de la circulation de faux bruits) ne sont possibles que quand les gens n'ont que des horizons étroits, ce qui est le cas d'un grand nombre d'entre eux, incapables de voir plus loin que leur petit magasin dans leur petit centre-ville. Mais les commerçants plus jeunes, qui n'ont pas vécu l'âge d'or du commerce de centre-ville, savent que de ne pas avoir de concurrence est utopique et qu'en outre ce n'est pas souhaitable, puisque l'existence de plusieurs établissements les uns à côté des autres est un facteur d'attraction. Ils savent par ailleurs que leur principal concurrent n'est pas leur voisin mais celui qui est à l'extérieur de la ville. Les vieux commerçants ont vécu dans la peur que leurs voisins copient leurs bonnes idées. En revanche, les jeunes commerçants acceptent que les autres copient leurs bonnes idées car elles finiront par attirer plus de monde au centre, ce qui est tout ce dont ils ont besoin, afin que les gens tournent le dos aux grandes surfaces et se rendent au centre. Les commerçants plus jeunes savent qu'ils n'auront jamais de succès si les autres n'en ont pas non plus – si le voisin réussit il y a une plus grande probabilité qu'ils réussissent aussi. Ils essaient même de ne pas faire de concurrence directe aux voisins, ayant par exemple le soin, quand ils visitent les foires - quelques-uns les font ensemble- de ne pas acheter aux mêmes fournisseurs que d'autres établissements du centre.

4.3. Le PUC dans la ville

Nous allons présenter ici un aperçu des spécificités du PUC dans cette ville. Le PUC a été mis en place relativement tard si l'on considère l'importance régionale de cette ville: son approbation formelle par la DGCC a seulement été émise le 17/12/97. A cette époque, le PUC était déjà en phase d'implantation du processus dans quelques villes environnantes plus petites, et dans le pays il avait un total de 61 PUC à un stade plus avancé et 29 dans un état d'avancement similaire¹²³. L'initiative du lancement du PUC a émané de l'association, principalement, comme on l'a dit précédemment, de l'un des anciens membres de sa direction, qui a vu dans le PUC une occasion à saisir. C'est sous son orientation – en tant que membre de la commission administrative – que les premières démarches ont été faites.

Le PUC de la ville a suivi les procédures et la méthodologie décrites plus haut. Afin de mener une étude préalable, un questionnaire a été envoyé aux commerçants leur demandant s'ils souhaitaient adhérer et quelle somme ils voulaient investir. Les questions ont été posées en ces termes «Êtes-vous intéressé à collaborer en 1998 à un projet grâce auquel vous pourrez recevoir jusqu'à 66,6% à fonds perdu?». Les commerçants ont répondu en ignorant dans quel cadre ce questionnaire s'inscrivait car aucune information complémentaire ne leur était parvenue jusque-là. En conséquence entre 80% et 90% ont répondu positivement. A vrai dire les membres de la direction eux-mêmes ne savaient pas au juste en quoi consistait le programme et ne pouvaient donc expliquer la situation aux associés. L'étude préalable a été réalisée par la municipalité. Elle a décrit en détail la zone d'intervention (ZI), les interventions urbaines qui étaient prévues et a indiqué sommairement quelles avaient été les réponses au questionnaire et décrit la situation du commerce dans la ville. Cette étude n'était qu'une procédure requise pour l'homologation du projet. Celle-ci ne vise qu'une déclaration d'intention et aucun de ses aspects n'est contraignant. Une fois terminée elle a été soumise à la DGCC en janvier 1998 qui l'approuva en mars 1998.

La deuxième phase du PUC a fait une étude globale. Son élaboration a été confiée le 28-5-98 à un cabinet de conseil installé en dehors de la ville, bénéficiant d'une grande expérience en la matière. Pour la mener à bien, il a procédé par étapes. D'abord ils ont organisé une réunion générale à la fin du mois de juin (avec un taux de participation élevé si l'on considère que plus de cent personnes étaient présentes), lors de laquelle l'accent a été mis

¹²³ L'association locale a attribué la faute de ce retard à la municipalité et à ses procédures hautement bureaucratiques. Au départ, personne ne savait si le processus devait être conduit par l'association ou la municipalité, ce qui a été source de difficultés. L'association n'a pas compris quelle était la raison du retard puisque ses interlocuteurs à la municipalité étaient diligents et serviables, mais n'étaient que des membres du personnel administratif, sans autorité pour résoudre les problèmes.

sur l'importance de ce programme pour le commerce de la ville et sur la nécessité d'une vision d'ensemble afin que les différentes candidatures aient un aspect cohésif et cohérent. Début juillet, les représentants du cabinet ont rencontré les commerçants regroupés par rue ou ensembles de rues, pour identifier leurs difficultés et leurs problèmes. Après ce premier contact direct avec les commerçants, le cabinet a interrogé 114 propriétaires de magasins¹²⁴ et 100 employés. Il a également sondé des consommateurs, 800 par téléphone et 100 par contact direct dans le centre historique.

A partir du regroupement de ces informations, les lignes directrices de l'étude ont été présentées publiquement à l'association professionnelle, à la municipalité et aux commerçants afin de tirer le meilleur parti possible du projet d'urbanisme commercial et de transformer le centre-ville en un endroit où il serait plus agréable de faire ses achats. Mais les recommandations émises par l'étude globale à l'égard des interventions de la municipalité, du projet de marketing et de l'organisation du commerce ont été considérées comme superficielles et n'apportant aucun bénéfice. Les membres de la direction, les commerçants et les cabinets de conseil, ont jugé en général que l'étude n'avait fait que brosser de façon superficielle la situation du commerce et des commerçants de cette ville¹²⁵. Cela était dû à une insuffisance du travail de terrain, et à l'absence de collaboration avec la municipalité. En outre, l'étude qui aurait dû s'achever en septembre, a été successivement reportée jusqu'en janvier (en novembre l'équipe chargée de l'étude globale adressait encore du courrier à la municipalité au sujet de la répartition encore floue des tâches et des dépenses).

La présentation de l'étude globale à la fin du mois de janvier a conclu cette phase du programme. Cette séance publique a été importante dans la mesure où elle a correspondu à la date d'ouverture officielle des candidatures individuelles au PUC et ce d'autant plus que le secrétaire d'Etat au commerce était présent. La participation de ce dernier a permis de crédibiliser le programme (nous avons d'ailleurs déjà évoqué les problèmes dus au manque de crédibilité des programmes de l'UE ou du gouvernement). Excellent orateur, le secrétaire d'Etat a dit aux commerçants ce qu'ils voulaient entendre, à savoir que toutes les candidatures seraient classées selon leur qualité moyenne ou haute. Ceci signifiait que toutes les candidatures seraient financées, que le programme ne manquait pas de ressources financières

¹²⁴ Le cabinet de conseil qui a procédé à l'étude a recensé l'existence de 280 magasins, mais d'après ce cabinet «plusieurs difficultés ont déterminé que l'échantillon ne comporte que 114 boutiquiers».

¹²⁵ Une situation révélatrice de la superficialité de leur travail a été la projection, lors de la réunion publique de présentation de l'étude globale, de transparents relatifs à une ville avoisinante ; sans se rendre compte de leur méprise, ils présentaient les mêmes solutions pour différentes villes sans s'être donnés la peine de changer le nom sur les transparents. Nous devons signaler que ces études ont été extrêmement bien payées par le gouvernement, ce qui a eu pour effet pervers d'engendrer une concurrence féroce entre les cabinets de conseil pour obtenir un maximum d'études globales.

et que tout le monde devait donc saisir cette occasion¹²⁶. La présentation de l'étude globale, objet initial de la tenue de cette réunion publique, a fini par jouer un rôle secondaire, de simple formalité. Personne, parmi les commerçants, l'association professionnelle, la municipalité ou les cabinets de conseil, ne lui a pas accordé la moindre importance et nous sommes optimistes en disant qu'une poignée de personnes l'a lue.

La phase suivante a consisté à la préparation et à la remise des candidatures des commerçants, dont l'échéance était fixée le 31 mai. Certains l'ont remise dès le premier jour¹²⁷, tandis que d'autres ne s'étaient pas encore décidés sur leur participation. L'association professionnelle a signé un protocole avec plusieurs cabinets de conseil sélectionnés, mais les commerçants étaient libres d'en choisir un autre. Ces cabinets étaient chargés de réunir les informations et les divers documents nécessaires à la candidature, y compris l'analyse de la viabilité économique et financière des établissements et le projet architectural de leur rénovation. Les stratégies de ces cabinets pour attirer les clients ont varié entre une attitude plutôt passive et une attitude plutôt active. Les plus actifs, s'étant adressés personnellement aux commerçants dans leur magasin, ont été les plus efficaces pour ce qui du nombre de candidatures préparées. Le cabinet de loin le plus prisé appartenait à une économiste née dans la ville, connue de nombreux commerçants et s'étant très tôt mise à la tâche, dès septembre 1998, en effectuant des contacts porte à porte. Elle a par ailleurs été la seule à se voir confier des projets au lendemain de la réunion publique. Selon elle, il s'est agi d'un point crucial dans sa réussite, car la ville est petite et les informations circulent facilement. Elle a joué un rôle très important dans la diffusion des informations relatives au PUC, qui demeuraient vagues, car elle avait constaté que les commerçants qu'elle visitait comprenaient rarement qui elle était et ce qu'elle voulait.

Son principal concurrent a été le cabinet de conseil responsable de l'étude globale. Ayant profité des informations contenues dans les réponses au questionnaire, il a sélectionné les commerçants qui souhaitaient effectuer les investissements les plus élevés et les a contactés personnellement pour proposer ses services. Ce cabinet a eu l'avantage de pouvoir se targuer de sa grande expérience des PUC. En outre, ceux qui étaient conscients que la déloyauté est souvent monnaie courante au sein des programmes de l'UE, pensaient qu'il avait déjà un arrangement avec les entités officielles, et que l'approbation des projets serait plus facile s'ils passaient par ce cabinet (bien que le secrétaire d'Etat ait déclaré que tous les

¹²⁶ Plus tard, il a dû annoncer que le programme était à court de fonds, ce qu'il a mis du temps à reconnaître, malgré la pression exercée par les commerçants et les associations professionnelles, puisqu'on était en pleine année électorale. Sa présence aux réunions publiques a par la suite été perçue comme une campagne pour sa réélection.

¹²⁷ Ce qui est une autre indication de la faible importance accordée à l'étude globale.

projets émanant des établissements de la ZI seraient acceptés...)¹²⁸. D'un autre côté, quelques commerçants ont pensé qu'il n'était pas pratique de travailler avec une entreprise qui se trouvait loin.

La prévision du niveau d'adhésion a fait l'objet de toute une gamme de suppositions. L'intention de se porter candidat exprimée lors de l'étude préalable (et dans notre propre questionnaire) et l'adhésion effective n'ont pas coïncidé. Le président de la direction, à l'ouverture du processus de candidature, a déclaré qu'il espérait environ 150 adhésions. Plus tard, en avril, alors que l'échéance était fixée au 31 mai, il pensait toujours que les candidatures atteindraient ce chiffre. En mai, il a déclaré qu'il pensait que 90 candidatures seraient présentées. Le 27 mai, alors que l'association n'avait reçu que 25 candidatures, il continuait à en attendre entre 80 et 100 candidatures. Le bulletin de l'association publié pendant la période de candidature a annoncé un nombre de 170 candidatures ainsi qu'un investissement total d'environ 2 900 millions d'escudos (14 465 139,01 €). Il s'est agi d'une estimation optimiste. L'association a peut-être été influencée par l'estimation de l'étude globale de 200 participants et de 2 420 millions d'escudos (12 070 909,11 €) d'investissement total (une moyenne de 12,1 millions d'escudos (6 0354,55€) par magasin). Dans notre propre questionnaire, 76 commerçants s'étaient montrés intéressés à adhérer, 48 étaient indécis, 56 avaient décidé de ne pas adhérer et 12 n'avaient jamais entendu parler du projet. Quatre raisons principales ont été invoquées à la non adhésion (86 répondants et 106 non répondants); les plus fréquentes ont été: a) qu'ils doutaient de la solidité du programme et de l'obtention d'un retour des investissements (37); b) qu'ils n'avaient pas besoin d'investir, ils avaient ouvert leur magasin ou investi récemment (27); c) qu'ils allaient bientôt fermer leur magasin en raison de leur âge ou d'une maladie (17); et d) qu'ils n'avaient reçu aucune information (15).

Même si dans les journaux et lors de la réunion publique qui s'est tenue une quinzaine de jours avant l'échéance, le nombre de candidatures déjà présentées a été annoncé, l'identité des candidats n'a à aucun moment été révélée. En raison du secret traditionnel des commerçants, il a souvent été difficile pour des commerçants déterminés de savoir si X ou Y s'était porté candidat. Une source à laquelle ils ont souvent tenté de recourir a été celle des cabinets de conseil, mais ceux-ci n'ont pas voulu trahir la confiance que les commerçants avaient placée en eux. Pendant les premières phases du programme, les échanges

¹²⁸ Ce cabinet n'a pas annoncé publiquement qu'au-delà de l'étude globale il pouvait également préparer des candidatures individuelles. Certains membres de la direction ont considéré cela comme une preuve d'honnêteté, car une information de ce type au début de la procédure aurait pu constituer une concurrence trop forte pour les cabinets locaux. Ces membres de la direction étaient loin d'imaginer que le cabinet avait employé une stratégie bien plus efficace, qui recourait à des données privilégiées obtenues dans le cadre de l'étude globale.

interpersonnels auraient dû jouer un rôle important pour recueillir les informations mais aussi pour apporter le soutien qu'impliquaient ces décisions risquées, mais comme nous l'a affirmé le président de la direction «certains commerçants s'occupent de leur candidature mais ils le font secrètement. Ils veulent que personne ne le sache car ils ont honte de recourir à des aides; ils évitent même de solliciter des informations à l'association afin que les gens pensent qu'ils utilisent leur propre argent, mais à un certain moment les commerçants doivent abattre leur jeu ». Nous étions déjà conscients du faible niveau de discussion autour du PUC pendant la période de candidature. Lorsque nous avons demandé aux commerçants, avec qui ils avaient discuté du PUC jusque-là, la réponse la plus fréquente a été avec personne (53 réponses), mais toutefois 44 commerçants disent avoir parlé avec des collègues. Parmi ceux qui ont assumé avoir déjà discuté de ce sujet 41 ont dit avoir parlé avec les cabinets de conseil. La diffusion du programme a très probablement souffert de leur volonté de garder le secret : on ne savait pas avec clairesse combien d'autres commerçants, ni lesquels, s'étaient portés candidats et cela a empêché que les niveaux de seuil soient atteints et que la diffusion soit importante (Granovetter, 1978).

La quatrième phase a porté sur l'évaluation économique et financière des candidatures individuelles par l'association professionnelle¹²⁹, qui en a fait part à la DGCC, qui devait à son tour les classer en fonction de leur qualité moyenne ou haute. Un total de 83 candidatures ont été présentées pendant l'ensemble de l'intervention, réparties entre la création d'un nouveau magasin, pour 16 d'entre elles, la rénovation du magasin existant, pour 66, et une combinaison des deux, pour une candidature. L'investissement total s'est élevé à la somme de 1 316,6956 millions d'escudos (6 567 452,44 €) (répartie entre : a) la création d'établissements = 207, 060 millions d'escudos = 1 032 810,93 € ; b) la rénovation = 1 080,991 millions d'escudos - 5 391 960,38 € ; c) la combinaison de rénovation et création = 28, 605 million d'escudos - 142 681,14 €). Dans notre univers le résultat final a été de 49 adhésions. Le montant moyen de l'investissement était de 16 millions d'escudos 79807,66 € (la médiane a été de 11,659 millions d'escudos (58 154,85 €) et le mode de 1, 226 millions d'escudos - 6 115,26 €).

4.3.1. Les initiatives collectives du PUC

Comme nous l'avons vu, le PUC comportait également une campagne de marketing à la charge de l'association professionnelle ainsi qu'une intervention urbaine menée par la

¹²⁹ Les commerçants pouvaient aussi soumettre leur candidature à leur banque, sachant que les bénéficiaires, en termes d'importance du fonds perdu, étaient plus élevés si elle était présentée à l'association.

municipalité. La valeur de l'aide financière apportée par l'Etat à l'association professionnelle et à la municipalité était fixée en fonction de la valeur totale des investissements individuels des commerçants. Par exemple, la municipalité recevait 50% à fonds perdu jusqu'à l'investissement maximum de 30% de la valeur de la totalité des investissements individuels, ce qui signifie que si les commerçants investissaient 100 millions d'escudos (498 797,90 €), ils pourraient investir jusqu'à 30 millions d'escudos (149 639,37 €), l'équivalent à 30%, pour recevoir les 50% à fonds perdu. L'association professionnelle pour obtenir 75% à fonds perdu pour sa campagne de marketing pouvait investir jusqu'à 10% du total investi par les commerçants.

Ce système n'a jamais été mis en valeur par l'association professionnelle, auprès de commerçants. Peut-être était-ce parce qu'elle savait que cela n'aurait aucun effet, étant donné la faible crédibilité dont jouit la municipalité, la passivité et le manque de professionnalisme de l'association professionnelle. Le PUC n'a jamais été perçu comme un effort collectif, mais seulement comme un programme d'incitations individuelles.

L'association a fait appel à une entreprise pour préparer son plan de marketing et l'a présenté à la DGCC en juin 1999 s'attendant à ce qu'il soit approuvé en novembre. Le processus d'homologation a toutefois connu des retards dus, selon l'association professionnelle, au retard pris par la municipalité à terminer la partie relative aux initiatives collectives qui lui incombait. Cette campagne aurait initialement dû être lancée en 2000, mais selon des journaux régionaux de février 2002, elle devrait se tenir cette année et l'année prochaine.

Les ambitieux plans d'intervention de la municipalité prévus dans l'étude préalable, se sont plus tard limités à un simple plan d'intervention sur la place principale et dans l'une des rues commerciales débouchant sur cette place. Les conseillers municipaux ont annoncé publiquement leur intervention dans le cadre du PUC pour la première fois à l'association en mai 1999, une quinzaine de jours avant l'échéance des candidatures individuelles. Ils se sont engagés lors de la même réunion à tout terminer avant septembre 2000. Ils allaient, immédiatement après la réunion, ouvrir un concours pour les constructeurs, ce qu'ils n'auraient pas pu faire plus tôt, d'après eux, étant donné qu'ils ignoraient le montant des investissements des commerçants. Mais les commerçants n'y croyaient plus, il leur semblait qu'ils promettaient cette intervention depuis des lustres, répétant sans fin les mêmes choses sans rien mettre en oeuvre.

4.3.3. Les échecs lors de la mise en œuvre du PUC

4.3.3.1. La Période qui a précédé l'échéance des candidatures

Nous aimerions maintenant présenter sommairement les aspects, qui à notre avis, ont contribué à l'échec lors de la mise en œuvre du programme en raison de l'action (ou de l'inaction) des responsables du projet. La faible qualité et quantité des informations destinées aux commerçants, ainsi que leur diffusion tardive sont deux aspects évidents. Bien entendu, nous nous livrons ici à une spéculation. En effet nous ne pouvons pas savoir, si ces aspects avaient bien fonctionnés, à quel point d'autres aspects n'auraient pas pesé plus lourdement dans la décision des commerçants de ne pas participer (par exemple le manque de crédibilité des programmes, la manque de confiance dans la compétence de l'association professionnelle et dans la volonté de la municipalité d'investir dans la ville).

L'association était l'acteur institutionnel qui jouait le rôle le plus important dans le développement du PUC, mais son énergie et son enthousiasme ne pouvaient masquer son manque d'expérience et son amateurisme pour assumer ce genre de responsabilité. L'association professionnelle a eu des difficultés à transmettre seule, c'est-à-dire sans aucune aide de la part de la municipalité ni du cabinet de conseil qui a réalisé l'étude globale, la quantité et le type d'informations nécessaires pour toucher les commerçants. Et pour les toucher suffisamment tôt pour qu'ils aient le temps de penser au projet, qu'ils obtiennent des informations, qu'ils en discutent et qu'ils envisagent leur adhésion. Les récepteurs du message en question allaient être difficiles à sensibiliser et les expéditeurs du message étaient installés depuis trop récemment et souffraient encore des jugements négatifs à l'égard des anciens directions de l'administration, pour bénéficier de la crédibilité et de l'attention nécessaires.

La municipalité a été le bouc émissaire favori des commerçants. Nombre d'entre eux ont justifié la faible adhésion au PUC par la passivité, l'incompétence et le manque de crédibilité de celle-ci. Comme ils l'ont dit : «il ne suffit pas d'améliorer les magasins si la municipalité ne fait rien de son côté ou trop peu», et «la municipalité a juste prévu une intervention sur la place principale et dans une rue avoisinante, elle n'a même pas évoqué le problème des places de stationnement, cela n'est pas suffisant». En résumé, «les gens sont inquiets au sujet du centre historique». Nous ne pouvons mesurer précisément le poids de l'inaction du gouvernement dans le faible niveau d'adhésion, mais nous savons cependant que les villes dont la municipalité a devancé les investissements des commerçants et est intervenue dans la ZI, ont eu les meilleurs taux de réussite. Ils ont donné confiance aux commerçants pour qu'ils investissent à leur tour et ont suscité leur optimisme à l'égard du

commerce dans le centre. La municipalité, en lançant les interventions, allait leur montrer que le centre en valait la peine. Dans notre cas spécifique, les commerçants sont habitués à une municipalité qui n'agit pas en fonction de ses promesses, et qui ne parle pas de ce qu'ils désirent le plus, à savoir de la construction d'un parc de stationnement.

Afin que ce programme réussisse, l'une des conditions nécessaires était la bonne coopération entre la municipalité et l'association professionnelle. Le programme, tel qu'il a été conçu par les décideurs politiques, constituait le premier pas d'une relation de coopération durable, fondamentale pour la revitalisation et le développement du centre. Dans ce cas, il a été caractérisé par un faible degré de coopération, malgré les efforts déployés par l'association pour solliciter des réunions de travail et son envoi de courrier demandant une information actualisée. En réponse à ses demandes, l'association professionnelle a reçu des informations succinctes et vagues au sujet de la stratégie suivie par le gouvernement pour l'amélioration du centre urbain et des réponses évasives concernant les échéances. La municipalité a même remplacé la personne chargée du PUC sans en aviser l'association¹³⁰.

4.3.3.2. La période qui a succédé à l'échéance des candidatures

Avec l'insuffisance de fonds, que nous avons mentionnée plus haut, il est évident que le plan initial de la DGCC d'approuver toutes les candidatures individuelles au PUC avant décembre 1999, n'a pas été respecté. En janvier 2000, seulement 13 projets avaient été approuvés, selon un ordre apparemment arbitraire qui n'a pas tenu compte de la date de leur remise à l'association. En juin 2000, 36 candidatures avaient été approuvées mais aucune n'avait reçu de financement. En octobre 2000 il restait encore 5 projets de rénovation à approuver et seulement deux avaient reçu leur subvention¹³¹. En février 2002, le président de la direction a déclaré dans un journal qu'environ 50 projets avaient reçu leur subvention, tandis que d'autres l'attendaient encore (journal local du 14/2/02).

Comme nous l'avons vu, la municipalité a annoncé son plan d'intervention une quinzaine de jours seulement avant l'échéance des candidatures individuelles, en mai 1999.

¹³⁰ Nous mentionnons seulement ici les aspects spécifiques au PUC, cependant, pendant notre travail sur le terrain, de nombreux autres sujets importants pour le commerce de la ville ont été traités par la municipalité sans que celle-ci ne consulte l'association professionnelle, par exemple le changement de direction de la circulation dans la ville, la fermeture de certaines rues à la circulation afin de pouvoir y installer des terrasses, des décisions liées aux fêtes de fin d'année, le détournement des fonds pour financer la rénovation des façades des magasins s'étant portés candidats au PUC, etc., etc.

¹³¹ Le retard des paiements de la part de la DGCC a été également dû au retard pris par les commerçants pour présenter leur demande de financement. En octobre 2000 seulement 7 l'avaient remise. Ces demandes de financement ont correspondu à une procédure bureaucratique supplémentaire, requise afin d'obtenir le paiement des dépenses. Les commerçants ont eu besoin de temps pour remplir les conditions nécessaires (notamment en raison du fait que les constructeurs sont habitués à travailler de manière informelle, et ne remettent pas à leurs clients de justificatifs des dépenses).

Lors de la même réunion, elle a déclaré que tout serait terminé avant septembre 2000. En août 2000, un journal publiait que «le projet de valorisation urbanistique de la place principale avait finalement été établi et approuvé, plus de 3 ans après la présentation du premier plan et l'annonce de l'imminence du début des travaux. Le maire a déclaré que les fonds pour les travaux étaient disponibles ». Selon ce même article de journal ce « nouveau projet n'était qu'une version revue et corrigée du projet approuvé l'année passé par la mairie ». Celui-ci avait fait l'objet des critiques d'une association locale attentive à la préservation du patrimoine de la ville. Plus tard, le 17 novembre 2000, un autre journal local informait que «la rue allait être en travaux au cours du mois de janvier suivant ». En juillet 2001, ce même journal annonçait que «le maire avait reporté le début des travaux à un prochain mandat car l'unique entreprise intéressée avait présenté un devis trop élevé. De toute façon, il ne s'agirait pas d'une tâche du mandat actuel car les travaux allaient coïncider avec la période de Noël ». Ce même article comporte un petit résumé du parcours de ce projet. Il est dit que le projet était déjà ancien et qu'il avait fait l'objet de reformulations successives. Dans l'ancien mandat municipal, conclu en 1997, le projet avait été solennellement présenté par l'adjoint à la culture lors d'une cérémonie pompeuse où une maquette avait même été exposée. Un nouveau projet a ensuite été établi, avec quelques modifications, mais les travaux, pourtant annoncés à plusieurs reprises, n'allaient pas encore débiter. Le projet n'allait pas progresser, ni même avec le PROCOM. Le 14 février 2002 un journal local avançait que «le projet avait été oublié par la mairie et courait le risque de dépasser les délais impartis à l'obtention des financements. Cela, parallèlement au détournement des fonds du tourisme destinés à la rénovation des façades du centre historique, représentait une nouvelle occasion perdue d'améliorer une partie du centre historique. Le projet a été remis et, en principe, approuvé, s'élevant à un montant de 400 millions d'escudos (80 192 800 000 €), montant dont environ 20% seront pris en charge par l'URBCOM (le programme qui a remplacé le PUC). Les travaux devraient commencer au cours de cette année.

4.4. L'ouverture le samedi après-midi dans la ville

La question des horaires d'ouverture des commerces, spécifiquement l'ouverture le samedi après-midi, a eu une importance particulière dans la ville faisant l'objet de notre étude en raison du leadership de l'association professionnelle. La nouvelle direction, imbue de l'esprit de l'urbanisme commercial, a recouru à l'extension des horaires de façon à attirer les gens qui, ayant déjà associé le samedi après-midi à une période d'achats, se rendent à Lisbonne ou dans les grandes surfaces pour les effectuer. L'association s'est adressée aux commerçants lors d'une réunion publique – dont le taux de participation a été assez élevé en comparaison à l'accoutumée – pour qu'ils commencent à ouvrir à partir du 11 avril 1998. Lorsque la majorité des commerçants présents se sont engagés à ouvrir (décision à main levée), l'association professionnelle a décidé de l'institutionnaliser: l'information a été communiquée à la municipalité, son annonce a été publiée dans les journaux de la région et une lettre a été envoyée à tous les commerçants du centre historique, stipulant que l'ouverture le samedi après-midi avait été «officiellement» adoptée dans le centre-ville. L'association a de son côté promis aux commerçants de diffuser l'information de l'ouverture dans la région et d'organiser des animations de rues pour motiver davantage les consommateurs à visiter le centre-ville.

L'initiative de l'ouverture le samedi après-midi ne devait pas au départ entraîner de grands coûts personnels et économiques, mais il s'est avéré, du fait qu'elle venait remettre en cause certains des acquis de la classe commerçante et obligeait à un changement d'attitude professionnelle – obligeant à passer d'une passivité confortable à une activité ambitieuse – que nombre d'entre eux n'étaient ni préparés ni intéressés. En conséquence, le taux d'adhésion a été insuffisant pour revitaliser la ville pendant ce moment de la journée¹³². Après l'enthousiasme de la première réunion et des premières ouvertures le samedi plusieurs cas de figure se sont présentés: a) ceux qui ouvraient déjà et ont continué à ouvrir; b) ceux qui n'ouvraient pas et ont commencé à ouvrir, groupe qui a varié entre ceux qui après deux ou trois samedis ont pensé que ce n'était pas la peine d'ouvrir et sont à nouveau restés fermés, ceux qui ont fait de même au bout de quelques mois et ceux qui ont continué à ouvrir, croyant toujours au bien-fondé de l'initiative même si celle-ci n'engendrait pas de résultats immédiats ; et bien sûr c) ceux qui n'ouvraient pas et ont continué à ne pas le faire, quoique

¹³² Lors de la réalisation du questionnaire, d'octobre à décembre 1999 et si l'on considère notre univers, seuls 60 étaient ouverts, ce qui représentait 31,25%. L'année suivante, ils étaient 51 à ouvrir.

certains se montraient disposés à ouvrir au premier signe de généralisation du mouvement¹³³. Les témoignages recueillis sur l'expérience de l'ouverture le samedi après-midi sont révélateurs, mais en même temps déroutants, étant donné que certains commerçants du centre-ville ont déclaré qu'il s'agissait de la meilleure période de ventes de la semaine tandis que d'autres ont dit qu'ils n'avaient même pas ouvert leur caisse enregistreuse ou n'avaient pas gagné assez d'argent pour couvrir les frais d'électricité. Ceux qui ont décidé de ne pas ouvrir justifient leur décision de différentes façons : le paiement des heures supplémentaires de leurs employés, qui ont des contrats fixes, à la différence des employés d'autres commerçants (en général des commerçants plus récents et à leur avis moins scrupuleux qu'eux-mêmes) envoyés par des agences pour l'emploi et qui ont des contrats précaires, et ne sont pas payés pour les heures supplémentaires; les clients n'ont pas d'argent ; et eux-mêmes veulent se reposer. En outre l'ouverture le samedi après-midi les ramènerait aux temps antérieurs à la «semaine anglaise», quand ils devaient travailler 48 heures par semaine, ce qui représenterait pour eux un grand retour en arrière. Ils avancent également que les gens vont aux hypermarchés ou aux centres commerciaux et que ces habitudes sont difficiles (voire impossibles) à changer (en effet, selon ces commerçants, ils ne vont au centre-ville que lorsqu'ils n'ont plus d'argent et doivent acheter à crédit...). Certains disent que le sacrifice vaudrait la peine si les autres commerçants ouvraient¹³⁴, si les cafés étaient ouverts, si la municipalité entreprenait des améliorations dans la ville, si la ville n'était pas déserte...

Dans notre étude, dont le questionnaire a été réalisé environ 8 mois après le démarrage de l'initiative, nous avons compté 120 (74,5%) propriétaires de commerces qui fermaient leur magasin et 10 cafés/restaurants qui fermaient également (19 ouvraient). Une année plus tard, 133 établissements, magasins et restaurants, étaient fermés et 51 ouverts. Les justifications des propriétaires des commerces pour fermer leurs établissements ont été les suivantes (seulement 118 des 130 qui ferment leurs établissements ont répondu): – « la ville est déserte » (dans 58 cas) ; « cela ne vaut pas la peine en termes de bénéfices » (dans 51 cas); « je veux reposer et profiter de ma famille » (dans 33 cas) ; « je n'ai pas assez d'employés (dans 32 cas) ; « je respecte la «semaine anglaise» (dans 19 cas) ; « la concurrence est trop forte » (dans 10 cas) ; « les autres magasins ferment aussi » (dans 7 cas). En revanche, les commerçants qui ouvrent déclarent le faire parce que : « les ventes sont bonnes » (dans 25 cas) ; « ils doivent faire face à la concurrence » (dans 10 cas) ; « ils ont besoin de gagner de l'argent » (dans 9 cas) ; « c'est un investissement pour fidéliser le consommateur » (dans 6 cas) ; « l'association le demande » (dans 4 cas) ; « d'autres magasins ouvrent également »

¹³³ Quelques-uns d'entre eux restaient pour cela à l'intérieur du magasin, observant le mouvement extérieur.

¹³⁴ Ils disent que si seulement 2 ou 3 ouvrent, cela n'en vaut pas la peine.

(dans 3 cas) ; « cela rend service au client » (dans 2 cas).

A la différence du PUC dans lequel la participation pouvait être envisagée comme une action individuelle, éclipsant presque totalement l'aspect collectif, et ce malgré la symbolique utilisée «de centre commercial à ciel ouvert», l'aspect collectif de l'ouverture le samedi après-midi a été plus aisément perçu comme ayant des conséquences sur le profit individuel de chaque commerçant. Dans le PUC, si le commerçant A était le seul adhérent, il recevait la subvention dans tous les cas et son magasin allait avoir un plus bel aspect après sa rénovation. En ce qui concerne le samedi, si le commerçant A était le seul à ouvrir, il était certain qu'il ne tirerait pas un grand bénéfice de la situation¹³⁵. L'exemple de l'ouverture le samedi démontre encore une fois l'incapacité de coordination des commerçants. Lors de notre travail sur le terrain, nous avons relevé d'autres exemples. Comme la tentative d'augmenter et d'homogénéiser les prix du café. Un patron de café, à l'origine de cette campagne parmi ses collègues, a obtenu leur accord, mais a fini par découvrir que l'un d'entre eux, malgré son engagement, continuait à pratiquer les anciens prix. Lorsqu'il a été interrogé sur ce point il a déclaré qu'il n'augmenterait le prix que lorsqu'il aurait épuisé le vieux stock de café... Un autre exemple lié aux horaires d'ouverture est celui de la fermeture à l'heure du déjeuner. La majorité des commerçants ferment à l'heure du déjeuner (dans notre univers 70%), mais le pire - du point de vue de l'intérêt du consommateur- c'est qu'ils ont tous des horaires différents car ils espèrent parvenir à toucher la portion de clients qui peut se rendre dans le magasin 1/2 heure ou 15 minutes avant de reprendre le travail. Donc plutôt que de fermer pendant la durée traditionnelle 13h00-15 h00, ils ferment de 12h30 à 14h30, ou de 13h00 à 14h30, selon ce qui convient individuellement à chacun d'entre eux. Un autre exemple concerne la période de promotions précédant les soldes. Comme les franchises commencent à baisser les prix très tôt dans la saison, juin pour la saison printemps/été, tous les autres sont obligés d'en faire autant à contrecœur, tandis qu'auparavant la période de soldes d'été ne commençait que le 7 août.

Face à l'échec de l'action coordonnée, les commerçants se plaignent en général du manque d'union parmi les commerçants, et les membres de la direction regrettent de leur côté le manque d'engagement associatif, qui se traduit par une faible participation aux initiatives de l'association¹³⁶. Des phrases telles que «au quotidien, s'ils pouvaient se manger le nez, ils le feraient», «nous n'avons pas de contacts les uns avec les autres, tout est à base de potins» et «nous ne sommes jamais arrivés à un accord, mais si c'était le cas il y aurait toujours

¹³⁵ A moins que, comme dans le cas de l'unique magasin ouvrant le dimanche, il s'agisse d'un magasin bien connu, situé dans une zone d'affluence, dans ce cas la place principale, proche de l'Eglise principale de la ville où de nombreuses personnes se rendent le dimanche.

¹³⁶ Comme nous l'avons vu, la majorité des commerçants sont des membres de l'association mais ils ne participent pas à ses activités (à l'instar des membres de l'actuelle direction avant qu'ils ne soient élus...)

quelqu'un pour l'enfreindre» montrent l'attitude affichée face à l'action coordonnée de ce collectif. A la place d'un partenariat, la jalousie ; à la place de discussions d'affaires communes, le secret ; à la place de collectivisme, l'individualisme. Au lieu d'un soutien mutuel et d'encouragements, on entend des critiques et des commérages. L'un des plus anciens directeurs de l'association a affirmé «je n'ai jamais vu le commerce uni». Il a écrit avec nostalgie dans l'éditorial du bulletin de l'association de 1999 « (...) les commerçants, il y a un demi-siècle, étaient unis autour de leur cause comme en témoignent les photographies de l'époque présentes dans notre association. Nous y voyons des réunions de groupes de commerçants qui discutaient certainement de leurs problèmes et de ces réunions transparait l'idée que leurs relations étaient cordiales et respectueuses. Toutes ces photographies sont anciennes. La logique de la relation entre les commerçants repose-t-elle désormais elle aussi sur la logique de l'individualisme? (...) »¹³⁷.

Face aux échecs successifs de la participation, les membres de la direction prennent à des mesures de sanction légères et sont incapables de les durcir. Ils utilisent le bulletin et les médias régionaux, quand l'opportunité leur en est donnée, pour faire appel à l'engagement associatif de la classe. Toutefois ils n'ont pas le courage, par exemple, de faire la publicité de ceux qui adhèrent à l'ouverture le samedi après midi, ce qui constituerait une récompense pour ces mêmes adhérents et une punition pour les déviants¹³⁸, ou de s'adresser agressivement aux commerçants lorsqu'ils ignorent massivement les réunions importantes. Comme l'a dit un membre de l'ancienne directions de l'association «le commerce ne se gouverne pas lui-même et ne se laisse pas non plus gouverner».

¹³⁷ Malheureusement nous n'avons aucun moyen de confirmer la véracité de cette affirmation dans le cas spécifique des commerçants de cette ville; nous avons toutefois vu que le manque d'union parmi les commerçants est le plus souvent la tendance dominante; nous avons par ailleurs mentionné les conclusions de Mayer sur la nostalgie des commerçants qui nourrissent souvent l'idée qu'il n'y a de pire époque que les temps présents.

¹³⁸ Le manque de consensus parmi les membres de la direction, étant donné qu'au moins un n'ouvrait pas, constituait un des empêchements.

4.5. Chronologie du PUC dans la ville et événements importants

octobre 97 – Première réunion concernant le PUC en présence de représentants de la DGCC, de l'association professionnelle, de l'association de restaurants et de la municipalité. Un représentant de l'Office du tourisme s'y trouvait également en vue de préparer un protocole où des incitations pour améliorer les façades seraient données aux participants du PUC.

janvier 1998 – Etude préalable complète signée par les représentants de l'association commerciale, de l'association de restaurants et de la municipalité. Elle prévoyait la création d'une équipe chargée de l'accompagnement de la mise place du PUC du début à la fin, mais ce concept a quasiment été abandonné avec l'évolution du projet. Comme le mentionne l'étude préalable « ce sera sur la base des entités intervenantes qu'une équipe de projet sera formée. Cette équipe de projet qui sera coordonnée par la DGCC accompagnera la conception et l'exécution du PUC et sera formée par des représentants des entités intéressées, avec un profil technique et une capacité de décision ou avec facilité d'accès aux décideurs respectifs. A cette phase il revient à l'équipe de projet d'élaborer les termes de référence et le cahier des charges pour l'étude globale, ainsi que la fiche technique de candidature au projet spécial ». Cette équipe de projet devrait également recevoir et analyser les candidatures aux investissements de nature urbaine et collectifs, par ex. en vérifiant leur adéquation aux mesures et objectifs définis dans l'étude globale.

L'étude préalable a également présenté les résultats du sondage des commerçants fait à travers le questionnaire, d'où il est ressorti qu'entre 80% et 90% des 314 magasins situés dans la zone d'intervention allaient participer et qu'ils allaient investir 2 763,200 millions d'escudos (13.782.783,49 €), soit un investissement moyen de 11 millions d'escudos (54.867,77 €) par magasin.

Ils ont également estimé que l'investissement en marketing serait de 450 millions d'escudos (2.244.590,54 €) et que l'investissement urbain destiné à 6 places et 4 rues devrait s'élever à 1150 millions d'escudos (5.736.175,82 €).

26/1/98 – Election de nouveaux organes sociaux

janvier/février 1998 – le bulletin de l'association (la seule publication s'adressant aux membres) ne mentionne pas encore le début du PUC.

31/3/98 – Réunion de l'association où l'on appelle à l'ouverture le samedi après-midi.

6/4/98 – Circulaire distribuée à tous les associés, à la suite de la réunion annonçant la décision d'ouverture le samedi après-midi.

11/4/98 – La date du premier samedi où les magasins ouvriront « officiellement » est fixée.

24/4/98 – Communication de la DGCC à l'association où est annoncé l'homologation du PUC le 8/4/98 par le Secrétaire d'Etat.

mai/juin 1998 – Le bulletin de l'association ne mentionne toujours pas le PUC.

28/5/98 – Adjudication de l'étude globale au cabinet de conseil. Délai de concrétisation fixé à 105 jours, le budget du travail ayant été estimé à 6 500 000 escudos (32 421,86 €)

29/6/98 – Circulaire de l'association aux commerçants de la zone d'intervention où l'on annonce la réunion de présentation du cabinet de conseil qui va réaliser l'étude globale. Dans cette circulaire, la direction de l'association commet une erreur d'information qui démontre la lacune de ses connaissances au sujet du PUC.

7/7/98 – Circulaire de l'association pour fixer des réunions entre les commerçants par rue et le cabinet de conseil.

10/10/98 – Marathon d'achats – profitant de la réalisation d'un festival de folklore dans le centre-ville, l'association promeut l'ouverture des boutiques jusqu'à 22h un samedi après-midi.

23/11/98 – Lettre du cabinet de conseil à l'association où il se plaint de problèmes de collaboration avec la municipalité.

23/12/98 – Lettre de l'association à la municipalité relative au retard de concrétisation de l'étude globale de la part du cabinet de conseil et aux problèmes qui ont entre-temps surgi entre le cabinet de conseil et la municipalité.

octobre 98 – Autre action de promotion pour l'ouverture des commerces le samedi après-midi en coopération avec un festival de la ville – proposant des réductions et offrant des billets d'entrée au festival.

29/1/1999 – Présentation de l'étude globale et ouverture des inscriptions pour se candidater au PUC.

janvier/février 1999 – Le bulletin de l'association publie un article sur l'Urbanisme commercial : il annonce la réunion de présentation de l'étude globale en présence du Secrétaire d'Etat, du Maire, du Président de l'association et du gestionnaire de Procom. Il paraît que la salle était comble. Des informations ont été données sur le délai des candidatures. Une estimation du nombre de candidatures attendues a également été avancée : 170, pour un investissement total qui devait se situer autour de 2 900 millions d'escudos (14 465 139,01 €). L'intervention de la ville dans les principales artères du centre historique a également été annoncée, ce qui, selon eux, allait permettre, en parallèle avec les investissements individuels, de revitaliser le centre historique en le transformant en un pôle d'attraction des consommateurs.

juillet 1999 – Le bulletin de l'association publie les données finales du PUC : sur un total de

350 établissements, seulement 24,52% d'adhésion (soit 83 candidatures parmi lesquelles 16 nouveaux établissements) ; type d'investissement : création – 16 - 207,06 millions d'escudos (1 032 810,93 €) ; mixte – 1- 28,605 millions d'escudos (142 681,14 €) ; rénovation – 66- 1 080,991 millions d'escudos (5 391 960,38 €) ; investissement total : 1 316,656 millions d'escudos (6 567 452,44 €). L'adhésion par secteurs d'activité se répartit de la façon suivante : commerce : 83% ; restauration : 10% ; coiffeurs : 7%. Les deux rues principales de la ville ont compté pour 61,5% des projets présentés.

décembre 1999 – L'association dans éditorial de son bulletin signale que les fonds sont épuisés pour le deuxième cadre d'appui européen et elle montre son désagrément quant au passage des projets au 3^{ème} cadre d'appui, déclarant que «les commerçants qui ont cru le gouvernement ont été victimes d'une trahison». Elle déplore également les conséquences de cet épisode sur la crédibilité des associations commerciales. Elle affirme que « finalement les doutes et le discrédit suscités par les fonds communautaires ont une raison d'être, car il semble qu'aucun appui ne fonctionne correctement et qu'il sera toujours plus difficile aux gens de croire les dires des dirigeants». Les manifestations liées à l'animation de Noël – sonorisation, lumière et autres sont également abordées.

4.6. Recueil de données

Avant de décrire la stratégie suivie pour le travail de terrain, nous aimerions rappeler les postulats de base posés au début de notre étude, étant donné qu'ils ont servi de guide pour le choix des instruments de recueil de données. Comme nous l'avons expliqué dans la première partie- section 2.1.3., le cadre théorique où s'insère le recueil de données est celui de l'analyse structurelle élargie ; c'est-à-dire, que d'une part, nous essaierons de tracer la structure de manière très concrète, à travers la méthode des réseaux sociaux, et, d'autre part, nous essaierons de définir le contexte culturel et social des acteurs. Comme DiMaggio nous pensons que cette méthodologie n'est pas « (...) un rejet de l'analyse structurelle, mais son extension à la réalité culturelle, et aux manières dont les structures de la culture et les structures des relations s'interpénètrent et interagissent » (DiMaggio, 1992, p. 138). L'analyse structurelle élargie doit donc faire appel au rôle du facteur culturel dans l'explication du comportement des acteurs. Notre effort méthodologique va dans cette direction tout en sachant que la liaison de ces deux phénomènes est encore loin d'être bien saisie et systématiquement démontré dans l'explication des phénomènes de l'action collective.

Une analyse structurelle élargie est aussi nécessaire si l'on considère que la conduite humaine est toutefois toujours stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), et que les contraintes ne sont jamais assez pesantes pour ne pas laisser une marge de liberté (c'est-à-dire d'opportunités en termes de choix). En dernière analyse, « (...) c'est la culture qui façonne l'usage de tactiques des acteurs leur servant à se déplacer au sein de l'espace social » (DiMaggio, 1992, p. 138). Même si la rationalité de l'acteur est conçue comme incluant des calculs, il ya toujours une activité symbolique qui permet aux individus de contextualiser et de politiser leurs calculs et échanges (Lazega, 2001). On a besoin de comprendre les différents aspects présents dans les échanges entre les acteurs de façon à comprendre la structure d'interaction et les effets de cette interaction.

A titre de rappel, nous avons dit dans la première partie - section 2.1.5, que la rationalité stratégique conçue dans cette perspective élargie avait plusieurs significations implicites : d'abord que les acteurs ont une marge d'action et que cette marge est utilisée en fonction des mécanismes culturels, ensuite que la rationalité ne se limite pas au sens économique de l'intérêt personnel de l'individu, souhaitant maximiser l'utilité et prenant des décisions dans une sorte de vide social. Au lieu de cela, les intérêts peuvent être déterminés de manière endogène ou exogène, puisque les acteurs sont guidés par des intérêts personnels objectifs et subjectifs. Dans cette vision élargie de la rationalité, les acteurs sont considérés

comme rationnels même s'ils ne font pas le meilleur choix possible. Il suffit à un acteur de suivre son intérêt personnel du mieux qu'il le perçoit et en fonction de ses objectifs. Puisque cette rationalité est analysée en contexte, il peut se trouver que deux acteurs ayant apparemment les mêmes objectifs prennent des décisions différentes, mais que tous les deux soient rationnels du fait qu'ils les prennent dans des contextes de départ différents. Ces contextes de départ peuvent inclure des contraintes ou opportunités diverses. Celles-ci sont liées au cycle de vie, aux aspects familiaux, éducationnels, culturels, économiques et à l'entourage social et institutionnel, voire liées à des perceptions subjectives sur les résultats de telle décision. Ces contraintes ou opportunités doivent alors être bien connues du chercheur qui veut comprendre, dans une perspective élargie, le comportement stratégique des acteurs dans une situation de réorganisation d'une partie d'un marché.

L'approche structurelle élargie est spécialement indiquée dans l'analyse d'une étude de cas comme la nôtre. D'après Yin, «les études de cas sont les stratégies les plus adaptées lorsque les questions «comment» et «pourquoi» sont posées, lorsque le chercheur a peu de contrôle sur les événements et lorsque l'on se concentre sur un phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle» (Yin, 1992 p. 1). Tel était notre cas. Nous savions que c'était seulement à travers une perception profonde de la situation, disposant de données qualitatives et quantitatives recueillies par le biais de tout un ensemble de méthodes, que nous serions capables de comprendre les résultats de l'action collective. En outre, l'analyse des méthodes d'études de cas a révélé que les recherches qui recouraient à de multiples sources étaient utilisées étaient mieux classées quant à leur qualité générale que celles qui se basaient sur une source unique d'information (Yin, 1992,p. 92).

Les entretiens et les conversations informelles avec des informateurs privilégiés, l'observation, les entretiens préliminaires, un questionnaire, ainsi que l'analyse de documents et archives ont été les techniques et les instruments méthodologiques utilisés. Greffées les unes aux autres, ces techniques fournissent des données sur différents aspects du cas étudié. L'intégration de ces diverses données nous permet ensuite d'en constituer une image cohérente et globale (Festinger *et al.*, 1950). Les méthodes dites qualitatives nous aident à contextualiser les résultats obtenus à travers l'analyse statistique des données recueillies ici par le biais d'un questionnaire formel, venant compléter l'explication du phénomène. L'utilisation d'une pluralité de méthodes a également été importante pour valider certaines informations qui ont résulté du questionnaire, notamment et surtout les questions sociométriques. En raison de la réticence des commerçants à citer les personnes avec qui ils échangeaient des informations, nous avons certes été rassurés de vérifier au moyen du travail ethnographique que les données sociométriques reflétaient certains des événements auxquels

nous avons assisté sur le terrain. Nous avons dû nous attacher particulièrement au travail ethnographique afin de comprendre l'échec de l'action collective parmi les commerçants de ce centre-ville. En effet, et en premier lieu, parce qu'il s'est agi pour nous d'une première expérience de contact avec des patrons de commerces et ensuite parce que, comme Uzzi (1996) nous croyons que «l'ethnographie est avantageuse pour étudier l'encastrement car elle permet au chercheur de comprendre les causes, les conséquences et les mécanismes par lesquels la structure sociale influe sur les résultats économiques et fournit une riche source de données pour émettre des hypothèses spécifiques pouvant être testées» (p. 677).

Nous allons décrire maintenant les étapes suivies pour le travail de terrain et indiquer les méthodologies utilisées dans le cadre de chacune d'entre elles. À la fin de la section nous présenterons une chronologie du travail de terrain

4.6.1. Travail préliminaire à la réalisation du questionnaire

4.6.1.1. Entretiens préliminaires¹³⁹

Le travail de terrain a débuté par des entretiens avec le personnel technique de la DGCC, principalement un économiste et un architecte. Nous avons commencé par rencontrer les décideurs politiques afin d'avoir une bonne idée générale du PUC ainsi qu'une large perspective du programme, avant de nous concentrer sur le site où le travail de terrain serait mis en place. Nous avons dû comprendre les spécificités du programme, ses objectifs, ses conditions, ses phases de mise en place, le calendrier, les acteurs impliqués, etc. Nous avons également visité d'autres sites, dans lequel le PUC était en cours d'implantation, ce qui a été utile pour projeter sa progression dans notre cas en étude¹⁴⁰.

Nous nous sommes ensuite rendus sur le terrain de notre étude et nous avons

¹³⁹ Le texte guide de ces entretiens se trouve à l'Annexe 8.2.

¹⁴⁰ En dehors de ces visites nous avons connu d'autres sites où nous avons initié le travail de terrain. Cependant il nous a fallu les abandonner pour diverses raisons. Sur le premier, nous avons réalisé un grand nombre d'entretiens avec des commerçants, des directeurs de l'association professionnelle, le personnel de l'association professionnelle et la municipalité. Nous nous apprêtions à effectuer le test préalable au questionnaire lorsque des obstacles ont surgi, rendant impossible toute continuation du travail de terrain. L'équipe chargée de l'étude globale a été à la source des obstacles car, après nous avoir donné de fausses attentes, elle nous a pratiquement barré l'accès au terrain. Le facteur principal qui l'a conduit à refuser notre collaboration sur le terrain a été la question sociométrique du questionnaire, qu'elle a jugé être une intrusion excessive dans la vie privée des commerçants... Sur le second terrain, nous ne sommes pas allées aussi loin, mais il présentait l'intérêt d'être le seul, sur les trois, qui nous permettrait d'être présente lors du lancement du PUC. Nous avons rencontré des fonctionnaires de la municipalité, des membres de la direction de l'association professionnelle et un membre du personnel de cette même association. Ce dernier allait cette fois faire entrave à la continuation du travail de terrain, en adoptant une attitude claire de non-coopération. S'agissant du seul contact au sein de l'association professionnelle, l'accès à l'information est également devenu impossible.

commencé à contacter l'association professionnelle et la municipalité. Le premier entretien avec le président de la direction de l'association professionnelle a eu lieu le 27 avril 1998. D'autres entretiens allaient suivre, principalement avec d'autres membres de la direction encore en place ou ayant déjà cessé leurs fonctions. Nous avons demandé à chacun d'entre eux d'indiquer le nom ainsi que les coordonnées d'autres commerçants qui pourraient être identifiés comme des représentants de leurs groupes respectifs, tels que le secteur du commerce, le groupe d'âge, la situation de la rue. Dix entretiens ont été effectués avec ces personnalités importantes du commerce local. Etant donné que deux commerçants se sont montrés mieux informés et plus enclins à parler, ils ont été sondés régulièrement au sujet du passé du commerce dans la ville, les concurrents les plus importants, le développement social et économique de la ville, les stratégies et les pratiques de la municipalité. En ce qui concerne les restaurants et les cafés, nous avons interrogé les délégués régionaux de leur association nationale, élus depuis peu à la tête du nouveau bureau régional. Les trois délégués étaient chargés chacun d'un secteur : restaurants, cafés-snacks et bars/pubs/night-clubs. A l'aide de ces entretiens, nous avons essayé d'identifier les ressemblances et les différences entre ces derniers et les propriétaires de commerces et les spécificités qui devraient être prises en compte dans notre questionnaire. Toujours dans la phase préliminaire de la recherche, plusieurs entretiens ont eu lieu avec la personne responsable du PUC au sein de la municipalité, afin de comprendre le rôle de la municipalité dans le programme et ses plans pour l'avenir. La personne la plus impliquée dans le PUC se chargeait uniquement des aspects pratiques et dépendait de son supérieur pour prendre toute décision, alors que ce dernier n'avait aucun lien avec le processus. Il est ressorti clairement de ces entretiens et d'autres sources consultées que le manque d'intérêt envers le projet et le refus d'assumer un rôle de premier plan entachaient ce processus. Ils n'assuraient même pas leur part du travail, qui était de s'occuper des questions urbaines. Dans un entretien postérieur avec la personne responsable du PUC il est clairement apparu que d'autres questions, telles que les deux principales fêtes régionales et la candidature au patrimoine mondial, suscitaient bien plus d'enthousiasme et canalisait les investissements.

Aucun de ces entretiens n'a été enregistré. Nous avons préféré prendre des notes. L'enregistrement dans ce contexte aurait mis les personnes mal à l'aise et il nous aurait été plus difficile de gagner leur confiance. Nous avons eu la surprise de constater que même ceux avec qui nous avions déjà une relation ouverte se fermaient lorsqu'on abordait le thème des affaires. Nous pouvons citer l'exemple du président de la direction de l'association commerciale qui a ouvert un magasin quelques jours après nous avoir longuement parlé, sans

pourtant nous en faire part¹⁴¹.

4.6.1.2. Observation

Au cours de la période préalable à la réalisation du questionnaire et un peu après, nous avons passé beaucoup de temps dans la ville, nous promenant à pied et y faisant des achats pour pouvoir aborder les vendeurs, même lorsque ceux-ci n'étaient pas les propriétaires. Nous avons participé à plusieurs réunions publiques de l'association professionnelle, directement liées ou non au PUC. Nous avons également assisté à une réunion de la direction de l'association pour présenter formellement notre étude et expliquer les différentes démarches prévues pour la mener à bien. Nous connaissions à ce moment-là presque tous les membres de la direction et pourtant notre présence créait une atmosphère artificielle. Nous pouvions noter dans leur manière de parler qu'ils étaient loin d'être à l'aise, et lorsque l'un d'entre eux entamait une conversation informelle, un autre allait rapidement nous présenter des excuses. Ces réunions, qui se tenaient toujours le soir, nous ont donné l'occasion de constater par nous-même ce dont nous avons souvent entendu parler, notamment par les commerçants, à savoir la désertion du centre-ville après 19 heures.

4.6.1.3. Travail de documentation

A partir de ce moment-là nous avons été à la recherche du matériel publié sur le commerce de la ville, les commerçants et l'histoire économique et sociale de la ville. Etant donné que nous n'avons quasiment pas trouvé de bibliographie sur la matière, nous avons dû nous fier à des articles de journaux pour connaître le passé récent du commerce de la ville (nous nous sommes abonnée à trois journaux régionaux locaux). Même si le commerce et les commerçants ne sont pas un sujet fréquemment abordé dans les médias, les rares allusions que nous y avons trouvées ont été très utiles pour améliorer notre connaissance du terrain. Nous avons interrogé ensuite nos interlocuteurs privilégiés sur les questions évoquées, toujours traitées superficiellement dans les journaux. Nous en avons également profité pour nous faire une meilleure idée de la stratégie de la municipalité pour la ville pendant les dernières années. Comme nous l'avons dit, les critiques à l'égard de la municipalité sont un des principaux sujets de conversation des commerçants et les journaux nous ont fait connaître d'autres points de vue, surtout si l'on considère que les conversations avec les fonctionnaires

¹⁴¹ A vrai dire, certains nous ont toutefois parlé des affaires qu'ils pensaient réaliser, y compris des aspects financiers.

de la municipalité, qu'axent très fortement leur discours sur la politique, et n'abordent jamais ouvertement ni objectivement ces questions.

4.6.1.4. Test préalable

Après ces entretiens préliminaires, un questionnaire a été élaboré et testé auprès d'un groupe de commerçants diversifié en termes d'ancienneté, de secteurs d'affaires et de type de magasin (par ex. magasin indépendant ou franchisé). Le test préalable, lancé le 28-10-98, a duré une semaine. La réalisation de cinq entretiens nous a permis de procéder aux révisions jugées adéquates pour rendre le questionnaire plus perceptible aux personnes interrogées.

4.6.2. Réalisation du questionnaire

La décision du lancement du questionnaire a été problématique étant donné que l'étude globale pouvait terminer à tout moment. Comme nous l'avons mentionné, elle aurait dû être terminée en septembre mais à la suite de reports successifs, elle ne l'a été qu'en janvier. Personne ne savait exactement lorsqu'elle terminerait. Nous étions préoccupée par le fait que l'enquête allait prendre deux mois et qu'il était possible que l'étude globale soit présentée entre-temps. Dans le cas où cela se produirait, nos données auraient été altérées. En effet, les réponses auraient été différentes si le PUC avait encore été un projet incertain pour le centre-ville (avant la présentation de l'étude globale) de celles que nous aurions obtenues quelque temps après la réunion publique. De nombreuses personnes attendaient de cette réunion qu'elle les renseigne véritablement sur le projet et les conditions de candidature. De plus, la présence de hauts fonctionnaires assurait que le projet était une réalité dans la ville et non une vague promesse supplémentaire.

La décision de commencer à mener l'enquête a donc été prise à l'aveuglette, en termes de calendrier et de contenu du questionnaire, qui risquait d'être une répétition du questionnaire posé précédemment pour l'étude globale car aucun des contacts que nous avons établis en vue de connaître le contenu de ce dernier avait abouti. Lorsque nous avons commencé, nous savions juste qu'il fallait que nous allions le plus vite possible, d'abord pour éviter d'être pris de vitesse par la présentation de l'étude globale et ensuite pour en terminer la plus grande partie avant la période de Noël. Nous étions bien consciente du fait que nous allions devoir interrompre l'enquête courant décembre pour la reprendre après la première semaine de janvier.

L'enquête a été menée de novembre 1998 à début janvier 1999. Avant Noël, 90% des

entrepreneurs de notre univers avaient été interrogés. Les personnes interrogées après Noël ont essentiellement été les cas les plus difficiles, à cause de leur manque de disponibilité ou d'intérêt pour participer à l'étude. La date butoir de l'enquête a été celle de la présentation de l'étude globale, qui a eu lieu le 29-1-1999 ¹⁴². Le questionnaire a été mis en place par deux étudiants de l'école de gestion locale et par moi. Ces derniers n'avaient aucune expérience en la matière et nous avons dû les former, en les informant d'abord de notre projet, du commerce dans la ville et du PUC. Ensuite nous leur avons fait lire un texte contenant des instructions, où nous mentionnions les aptitudes nécessaires pour effectuer les interviews, le travail de préparation avant la réalisation du questionnaire, l'attitude à adopter juste avant de poser les questions et au moment même de l'interview, des conseils relatifs au déroulement de l'enquête (comme l'importance de la confidentialité, le type de langage utilisé, la fidélité autant que faire se peut dans la transcription des réponses des personnes interrogées...). Nous avons également indiqué dans ce texte l'attitude à prendre en cas de refus. Nous leur avons ensuite expliqué le questionnaire et leur avons demandé de faire des simulations auprès de commerçants de sa connaissance. Après avoir lu ces questionnaires simulés, nous les avons considérés prêts à aller sur le terrain. Ils avaient avec eux une lettre que nous adressions aux commerçants, présentant l'étude et la personne qui allait les interviewer, leur demandant de participer en répondant aux questions, et avaient également une déclaration donnant leur identité et indiquant qu'ils faisaient partie d'une équipe universitaire dont nous étions les coordinateurs. La présentation de ces documents leur a rarement été sollicitée.

Nous avons commencé par interroger les commerçants qui semblaient jouer un rôle important dans le collectif, et les deux étudiants ont démarré un peu plus tard avec les autres. La procédure habituelle que nous avons suivie a été d'appeler les commerçants pour prendre rendez-vous. Des chercheurs en matière de commerce nous avaient informée qu'il n'était pas nécessaire d'envoyer une lettre de présentation avant le contact personnel. Les étudiants ont pour leur part préféré se rendre directement dans les magasins pour réaliser l'interview ou fixer un moment plus approprié. Il s'est agi, à notre surprise, d'une stratégie très efficace pour ce qui est du nombre d'interviews effectués. Les réactions des commerçants ont été très variées: certains ont reçu les intervieweurs avec grand respect, conversant longuement avec eux; d'autres les ont insultés; d'autres ont prétendu qu'ils n'étaient pas les patrons ou encore ont fui littéralement au questionnaire. Les étudiants ont fait preuve d'une grande flexibilité pour faire face aux cas compliqués, usant dans bien des cas d'ingéniosité pour les convaincre à répondre, comme la mobilisation de commerçants déjà interviewés pour pousser leurs

¹⁴² Un des entretiens s'est tenu le lendemain matin de la présentation de l'étude globale. Il s'agissait d'un des commerçants importants de la ville, toujours très occupé et difficile à contacter, que nous ne pouvions pas inclure dans l'étude.

collègues à répondre. Les cas qu'ils ne parvenaient pas à résoudre passaient sous notre responsabilité. Certains, après avoir reçu un appel téléphonique de notre part, ont accepté de répondre. D'autres, qui n'étaient pas joignables par téléphone, ont reçu une lettre puis un appel téléphonique faisant mention de la lettre. Cela nous a permis d'obtenir plus de réponses, mais dans certains cas – 39 au total – nous avons vraiment été obligés de renoncer. Les cas les plus difficiles étaient normalement ceux de gens plus âgés qui avaient eu de mauvaises expériences avec les programmes d'appui européen, des gens fatigués mais qui ne peuvent pas abandonner le commerce parce qu'ils n'ont pas d'autre façon de survivre, ou des gens pour qui les affaires ne marchent pas du tout. Les autres cas concernent les propriétaires de plusieurs établissements qui sont très difficiles à rencontrer et avec qui il est malaisé de trouver un moment pour converser, les patrons qui habitent ailleurs et ne sont presque jamais en ville, et ceux qui appartiennent à de grandes entreprises, voyagent à travers le pays, et sont très rarement au siège. Heureusement, aucune de ces personnes n'était très active au sein du réseau de discussion, elles n'ont été citées que très rarement par leurs collègues.

Habituellement nous nous séparions pendant la journée, tout en restant joignables sur nos téléphones portables. A la fin de la journée, parfois un jour sur deux, nous nous réunissions pour faire le point de la situation et commenter la qualité des réponses ; les étudiants rempliaient un formulaire d'évaluation à la fin de chaque questionnaire, où ils devaient indiquer par exemple quelles étaient les réponses que leur paraissait manquer de véracité. Après cette conversation et la lecture du questionnaire, nous décidions, soit de l'utiliser dans l'analyse des données, soit de le laisser de côté.

4.6.2.1. Le questionnaire

Le questionnaire (annexe 8.3) a été conçu pour ne prendre pas plus de 20 à 30 minutes à remplir, mais certains ont mis deux heures ou plus. Le questionnaire 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. Nous avons opté pour ne pas montrer la liste complète des

commerçants de la ville car cela aurait pris trop de temps de passer tous les noms en revue pour qu'ils indiquent ceux avec qui ils discutaient. Nous nous sommes donc reposés sur l'insistance «traditionnelle», en répétant et reformulant la question, lorsqu'ils répondaient « personne » ou juste une ou deux personnes, afin de nous assurer qu'ils n'omettaient ou n'évitaient de nommer personne. Nous avons recueilli de nombreuses réponses où les commerçants ont déclaré ne discuter avec personne (32 réponses pour le réseau de discussion générale, et 89 réponses pour le réseau discussion sur le PUC), mais étant donné les spécificités de ce groupe professionnel, cela n'a pas paru étrange. En termes de détection de relations et d'échange de ressources, il s'agit d'un questionnaire minimaliste, mais nous savions grâce à l'étude préliminaire que l'amitié, l'échange de conseils ou tout autre type de relations n'étaient pas courants au sein de la collectivité des commerçants, et qu'ils seraient très réticents à dévoiler les relations qu'ils échangeaient avec leurs collègues, quand ils en avaient¹⁴³. Nous sommes tout à fait d'accord avec Marin (1988) lorsqu'il se plaint de la difficulté d'obtenir des informations de la part des patrons. « Les problème d'accès aux informations et aux banques de données et la recherche sur le terrain apparaissent souvent comme insurmontables: le secret, la confidentialité, la «cachotterie» même, la méfiance, voire le peu de coopération de la part des patrons, constituent souvent des obstacles décisifs envers l'analyse» (p. 517). Et c'est pour cette raison que nous ne savons presque rien du « (...) patronat en tant qu'acteur collectif et organisé (...) » (p. 516).

L'unité d'analyse de cette enquête est le commerçant individuel et non l'entreprise. L'entreprise se confond souvent avec la personne de son propriétaire et la direction est si concentrée que la volonté du patron est la meilleure image de l'entreprise dans son ensemble. Nous pouvons dire que le **patron est l'entreprise**. Il forme une organisation dans le sens où il a une situation physique dans une rue et une ville déterminées, il est légalement constitué, il doit suivre obligatoirement certaines règles organisationnelles formelles comme la comptabilité, le paiement des impôts, les contrats avec les employés, les clients et les fournisseurs ; mais c'est en général une personne, au plus deux (la seconde étant le plus souvent un membre de la famille, et plus concrètement l'épouse) qui décide du sort de l'entreprise.

Les individus interrogés ont été (à de rares exceptions près) les patrons principaux. Lorsqu'il existait deux associés, nous avons interviewé le partenaire le plus connu, celui qui s'identifiait le plus au magasin, celui qui en était le visage. Nous avons obtenu ces informations de bouche à oreille. Lorsqu'il existait plusieurs magasins, nous sommes allés

¹⁴³Rappelez-vous que sur l'un des sites étudiés, la source d'empêchement de la continuation de notre recherche a précisément relevé de la question relationnelle, considérée offensive par les commerçants, selon le cabinet de conseil qui faisait l'étude globale

rencontrer le patron dans le magasin le plus important (le critère pouvait varier selon l'ancienneté, le chiffre d'affaires, la taille). Lorsque nous ne pouvions rencontrer les patrons, nous avons interviewé les gestionnaires, mais nous avons fini par laisser ces questionnaires de côté lorsque nous avons compris que leur autonomie était réduite. Nous avons juste conservé les questionnaires de gestionnaires qui jouissaient d'une grande autonomie. Dans d'autres cas, nous n'avons pas interrogé l'associé mais l'un des membres de sa famille chargé du magasin malgré sa non-qualité d'associé.

L'un des défauts de ce questionnaire résidait en ce que seul le répondant était caractérisé, à l'inverse des associés ou des employés qui n'étaient caractérisés sous aucun aspect à l'exception de leur appartenance ou non à la famille du patron. Le souci de la taille du questionnaire nous a conduit à restreindre les questions posées au patron. Une autre limite, qui est liée à celle que nous venons d'évoquer, a eu trait aux questions sociométriques pour lesquelles nous avons eu, dans certains cas, la nomination de commerçants qui n'avaient pas été interviewés, car ils n'étaient pas l'associé principal mais l'épouse ou l'époux, la fille ou le fils du partenaire principal. Etant donné que les commerçants sont davantage orientés vers leur famille que vers des personnes extérieures, nous avons considéré que le réseau des membres de la famille était similaire. Dans quelques cas, les personnes désignées ont probablement été des employés, que dans un ou deux cas nous ne sommes même pas parvenues à identifier. Nous ne les avons pas pris en considération car nous n'avons retenu que les patrons de magasins et les gestionnaires dotés d'autonomie.

Rapport final sur la procédure d'enquête:

Nombre total de magasins dans le centre-ville: 280 ¹⁴⁴
Nombre de questionnaires remplis: 214
Nombre de commerçants que nous n'avons pas interviewés: 39 ¹⁴⁵
Nombre de questionnaires validés: 192
Nombre de patrons de commerces: 192
Nombre de magasins détenus par ces patrons: 216
Nombre total de magasins adhérents – 82 ¹⁴⁶
Nombre de magasins adhérents non inclus dans notre étude – 9
Nombre d'adhésions parmi ceux qui ont refusé de répondre – 8
Nombre de nouveaux magasins adhérents – 11 ¹⁴⁷
Nombre d'adhésions au sein de notre univers – 53

4.6.3. Difficultés de la recherche

Nous avons déjà mentionné certaines des complications liées à la décision du lancement du questionnaire et à l'incertitude qui l'a entouré, en raison des reports successifs de la conclusion de l'étude globale. Nous avons décidé de commencer sous une grande pression car il était impératif de finir le plus vite possible pour ne pas être pris de vitesse par la présentation de l'étude globale. Par ailleurs, quelle que soit notre rapidité, il nous fallait toujours suspendre l'enquête pendant la période de Noël.

Un autre obstacle a résidé dans la faible motivation des commerçants pour répondre. Dans notre description de la profession de commerçant nous avons mentionné les longues heures de travail qu'elle représente. En conséquence, toute déviation de leur activité principale est vue d'un mauvais œil, surtout si aucun gain apparent n'en résulte. Notre enquête a certainement été perçue comme une déviation de leur activité et donc comme une perte de temps. Une autre contrainte, que nous avons également déjà évoquée, est le secret

¹⁴⁴ Comme nous l'avons déjà mentionné, certaines sources présentent des chiffres différents. Nous avons donc dû nous fier à notre propre comptage des magasins, et nous n'avons pas inclus les magasins fermés ni en procédure de cession de leur pas-de-porte.

¹⁴⁵ Les raisons ont varié entre des refus catégoriques et l'impossibilité de fixer un rendez-vous, par exemple pour ceux qui sont rarement en ville.

¹⁴⁶ Ce nombre comprend les salons de coiffure et les pharmacies, en dehors du champ de cette étude.

¹⁴⁷ Aucun d'entre eux n'ont été interviewés car ils n'existaient pas au moment de la réalisation du questionnaire. Ce programme était initialement censé ne pas financer la création de nouveaux magasins, ce qui a plus tard été accepté.

entourant les affaires. Nos questions portaient directement sur leurs affaires et le questionnaire n'était pas anonyme (malgré la garantie que nous donnions que les réponses étaient confidentielles). Il s'agissait d'obstacles que nous aurions rencontrés dans tous les cas, mais dans le nôtre, ils ont été d'autant plus grands qu'un nombre important de commerçants avaient été abordés peu de temps auparavant pour répondre à un questionnaire, celui de l'étude globale, et qu'ils étaient souvent interpellés par des cabinets de conseil intéressés à ce qu'ils deviennent leurs clients (nous avons fréquemment été confondus avec ces derniers et avons dû préciser qu'il s'agissait d'une étude de recherche). En bref, lorsque nous sommes entrés sur le terrain, les commerçants étaient déjà las d'interrompre leur travail pour répondre à des questionnaires.

Pour pallier à cette situation, nous avons tenté de coopérer avec l'équipe de l'étude globale. L'idée était qu'ils posent certaines de nos questions et qu'ils nous donnent les résultats, en échange de quoi nous les aurions aidés à effectuer le travail de terrain. Cette solution aurait à la fois permis d'obtenir des données d'une meilleure qualité – étant donné que les commerçants auraient été motivés pour répondre à ce questionnaire unique pour l'étude globale – et de ne pas réaliser dans une courte période de temps deux questionnaires qui devaient comporter de nombreuses questions devaient être similaires. Ils ont décliné notre aide pour le travail de terrain, mais ont accepté d'inclure certaines de nos questions et ont promis de nous fournir les données obtenues avec leur questionnaire¹⁴⁸. Cependant, quelque temps après, ils avaient «oublié» cette promesse (bien qu'ils aient introduit une de nos questions sur le réseau de discussion et l'ont analysée en tant que variable d'attribut). Certaines de nos craintes ont fini par ne pas affecter le déroulement de notre questionnaire, qui a malgré tout touché une grande partie des commerçants, notamment les plus importants de la ville. De toute façon, le questionnaire de l'étude globale n'aurait pas été d'une grande aide étant donné qu'il n'a reposé que sur 114 interviews.

4.6.4. Travail de terrain après la réalisation du questionnaire

Au cours de la période qui a suivi la réalisation de notre questionnaire, et qui a coïncidé avec le début des candidatures individuelles, nous avons continué à nous rendre sur le terrain toutes les deux ou trois semaines afin de savoir comment les commerçants s'engageaient dans cette procédure et s'ils échangeaient des informations entre eux et/ou avec

¹⁴⁸ C'était des consultants - des assistants universitaires qui préparaient leur doctorat- ce qui nous a (naïvement) fait croire qu'une coopération était possible.

d'autres institutions, tels que l'association commerciale, la municipalité ou les cabinets de conseil. Nous avons fréquemment parlé avec le président de la direction de l'association, avec la personne chargée du PUC au sein de l'association professionnelle et avec deux ou trois commerçants que nous connaissions désormais assez bien. Nous sommes restées en contact avec l'économiste de l'association afin de connaître le niveau des adhésions, leur calendrier et leur approbation finale, ainsi que les initiatives collectives mises en œuvre par l'association et la municipalité.

Nous avons profité de l'échéance des candidatures pour nous adresser à deux cabinets de conseil chargés d'établir les projets individuels de commerçants. L'un d'entre eux, celui qui avait accompagné le plus grand nombre de projets, a été d'une aide précieuse pour sa très bonne connaissance de l'ensemble de la procédure du PUC, par ses contacts avec de nombreux commerçants, et sa vision globale de l'ensemble du commerce dans cette ville qui différait de celle qu'en avaient jusque-là les commerçants, l'association, la municipalité et la DGCC.

Au sein de la municipalité, nous avons décidé de n'interviewer qu'un autre élément en raison de la pauvreté des entretiens concédés par d'autres employés. C'était le directeur de l'équipe des architectes. En tant que superviseur de l'attribution des permis de construire nécessaires à la rénovation des magasins et responsable du suivi de ces travaux, il était l'une des cibles favorites des critiques des commerçants. L'hostilité nourrie par les commerçants à son égard était clairement réciproque et les entretiens ont permis d'élucider les raisons sous-jacentes à cette animosité.

Au-delà des interviews et des conversations informelles, nous avons poursuivi le travail de documentation, essentiellement à travers la lecture de journaux. Nous voulions nous tenir informée de la situation du PUC dans la ville et d'autres événements relatifs aux commerçants et au commerce ainsi qu'à la ville dans son ensemble, comme la candidature au patrimoine mondial. Nous avons également essayé de continuer à réunir des informations sur le PUC dans l'ensemble du pays, son évolution et les polémiques qu'il suscitait, informations essentiellement relatives à l'épuisement des fonds et à la manière dont ce problème avait été abordé par les politiciens. Ceux-ci ont fait d'énormes efforts, veillant à ne pas saper toute la crédibilité du programme ni celle des hauts fonctionnaires du Ministère de l'Economie et de la DGCC.

Nous avons également effectué un travail de recherche dans les archives de l'association et avons recueilli les informations portant sur l'association elle-même, sur les bulletins qu'elle publie et le sur PUC. Nous avons analysé le courrier adressé aux membres, à la municipalité et à la DGCC; des documents sur les réunions qui se sont tenues, les dates, les

publique qui présentait le PUC et apportait des précisions sur le programme ayant , avec la participation de la municipalité, de l'association professionnelle et de la DGCC.

novembre 1997 – Travail préparatoire dans la deuxième ville – entretiens avec les directeurs et le personnel de l'association professionnelle ainsi qu'avec le personnel de la municipalité.

octobre 1998 – Visite d'une ville au Nord du Portugal afin d'observer le PUC à un stade avancé; nous avons interviewé deux membres du personnel de l'association professionnelle.

novembre 1999 – Visites de trois villes du Nord du pays où le PUC se trouvait en phase de concrétisation des investissements, villes où le pourcentage d'adhésion a été considéré comme un cas de réussite.

4.6.6.2 Chronologie du travail de terrain dans la ville retenue

avril 1998 – Premières interviews préliminaires au sein de la mairie et de l'association professionnelle.

mai 1998 – Entretiens avec l'équipe ayant réalisé l'étude globale.

septembre 1998 – Poursuite des interviews préliminaires, avec les commerçants, la municipalité, les directeurs de l'association, le personnel de l'association, les délégués de l'association de restaurants.

octobre 1998 – Test préalable.

novembre 1998-janvier 1999 – Réalisation du questionnaire.

janvier 1999-octobre 2000 – Interviews de commerçants, membres de la direction, personnel de l'association et de cabinets de conseil; recueil de documentation au sein de l'association et de la bibliothèque municipale; lecture de journaux régionaux.

A partir d'octobre 2000 – Lecture régulière de trois journaux régionaux.

4.7. Méthodes d'analyse de données

4.7.1. 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. On croit que c'est l'outil le plus approprié pour mesurer systématiquement leur comportement relationnel, c'est-à-dire l'échange de ressources nécessaires à la compréhension des interdépendances et du différentiel de pouvoir existant dans toute action collective. On a vu dans la première partie - section 2.1.1. que le contenu et la structure des relations dans lesquelles l'action économique est encadrée influence la production de résultats macro-économiques ou d'institutions. L'argument avancé par la sociologie économique est que la nature des relations entre les acteurs influe fortement sur les résultats économiques.

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): L'analyse de réseaux est aussi appelée analyse structurelle puisqu'elle envisage la description de la structure d'un système social « Une structure est (...) une représentation simplifiée de ce système social complexe [qui nous permet] d'identifier des régularités dans la composition et l'agencement des relations » (Lazega, 1998, p. 3). Toute simplification laissera une grande part de choses à connaître sur le système en étude, mais d'un autre côté si nous ne le simplifions pas nous nous perdons dans sa complexité et n'arrivons pas à le comprendre.

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.

L'analyse de réseaux est considérée un instrument privilégié pour l'explication du lien de l'action individuelle avec le comportement collectif. En utilisant l'analyse de réseaux on peut partir des relations entre acteurs pour parvenir à la structure générale, c'est à dire qu'on passe du niveau micro au niveau macro en conceptualisant la structure plus large de manière non réifiée. Cette méthode nous permet de concevoir la structure – le niveau macro - comme le résultat d'un ensemble de relations d'échanges observables entre acteurs, ce qui permet la flexibilité d'un va-et-vient entre les deux niveaux - « lorsqu'on interprète la configuration au niveau structurel, il est toujours possible de revenir au niveau individuel pour vérifier qui appartient à quelle position, puis de reprendre le raisonnement au niveau collectif en utilisant cette information » (Lazega, 1997, p. 122).

L'analyse de réseaux, en nous donnant la flexibilité de « voyager » entre niveaux, nous oblige en même temps à être prudents et clairs dans la distinction entre ces derniers. Pour mener à bien une étude de réseaux, il est nécessaire de distinguer trois niveaux (Lazega, 1998, p. 29) : un niveau individuel qui se concentre sur l'individu au sein du réseau ; un niveau relationnel qui se concentre sur les sous-groupes ; et enfin un niveau structurel/global qui se concentre sur l'ensemble du système social et permet la comparaison de systèmes sociaux.. Dans notre étude nous nous penchons seulement sur les niveaux d'analyse individuel et relationnel. Au niveau d'analyse individuel, nous observons principalement la position de l'individu au sein du réseau plus vaste pour évaluer la situation des acteurs individuels en termes de centralité. Sur le plan relationnel, nous essayons d'identifier des sous-groupes d'acteurs (cliques) à l'intérieur du système, en nous reposant sur des mesures de proximité telles que la cohésion¹⁴⁹. Il est possible de lier le niveau d'analyse relationnel au niveau individuel. Au-delà de l'analyse de ces sous-groupes en tant que tels, par exemple la densité des relations parmi eux et entre eux, nous pouvons décrire et interpréter les caractéristiques des individus composant ces sous-groupes, voir si ce sont plutôt des individus centraux ou marginaux, et les raisons sous-jacentes à leur appartenance à un même sous-groupe. Pour cela, comme le dit Lazega « (...) il faut le plus souvent revenir aux données brutes et à la connaissance ethnographique du terrain afin de combiner des procédures d'analyse différentes » (Lazega 1998,p. 55).

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

¹⁴⁹ Les mesures d'équivalence structurelle (blocs) ou les mesures de similarité telles que l'équivalence régulière (positions) ne seront pas prises en considération ici pour des raisons qui seront abordées plus tard.

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 DGCC en vue du programme pour la modernisation des commerces, modernisation qui concernait grosso modo le centre historique de la ville. Cette définition d'une zone qui a été appelée zone d'intervention était d'une part géographique et d'autre part économique, puisqu'elle comprenait les rues de plus grande densité commerciale. Nous avons noté plus haut le caractère hétérogène des membres de ce collectif, mais nous ne pouvons pas oublier qu'ils sont, en tout cas, tous des collègues, qu'ils ont tous une association commerciale locale pour les représenter, qu'ils se heurtent aux mêmes problèmes d'un centre-ville en décadence, et qu'ils sont tous subordonnés au pouvoir politique législatif et régulateur du même gouvernement local. En fonction de cela, 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.

En conclusion, nous pouvons dire que l'analyse de réseaux n'est certainement pas une fin en soi, mais qu'elle est sûrement une boîte à outils précieuse pour la compréhension de processus sociaux tels que l'action collective.

4.7.2. Régression logistique

En utilisant l'analyse statistique telle que la régression, nous parvenons non seulement à mesurer l'association entre les variables mis en hypothèse, mais aussi à faire des prévisions quant aux résultats de la variable dépendante (VD). Avec la régression multiple nous souhaitons prévoir la valeur d'une variable dépendante à partir de l'effet combiné de plusieurs variables indépendantes (VI). En utilisant la régression multiple, chaque coefficient de régression indique seulement l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante, en contrôlant l'effet de toutes les autres variables indépendantes de l'équation. L'équation fonctionne de manière additive, chaque coefficient de régression indiquant un effet indépendant ou unique non partagé par d'autres variables dans l'équation. Ces effets séparés peuvent être rassemblés pour trouver l'effet total de la variable indépendante. Si nous voulons nous rapprocher pour montrer l'« effet pur » d'une VI sur la VD, nous devons utiliser des modèles multivariés, où nous incluons toutes les variables – dans les limites techniques – qui

sont théoriquement et substantiellement connues pour être potentiellement influentes sur la VD.

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 similaire à la régression linéaire mais la régression linéaire n'est pas un outil efficace dans de telles situations puisque la distribution d'erreurs ne sera probablement pas normale et que les résultats estimés ne seront pas bornés entre 0 et 1 (Menard, 1995). En résumé, la « régression logistique se base sur la transformation des données en prenant leurs logarithmes naturels afin de réduire la non-linéarité. En d'autres termes, tandis que la régression linéaire utilise la ligne droite qui s'approche le plus des données, la régression logistique a, quant à elle, recours à la courbe logistique s'en rapprochant le plus » (Vogt, 1999, p. 163). La régression logistique est également un instrument flexible pour traiter des données discrètes. Les variables indépendantes de la régression logistique peuvent être un mélange de variables dichotomiques, discrètes et continues. La régression logistique, à l'inverse de la régression linéaire qui utilise les procédures des moindres carrés, a recours à des procédures de maximum de vraisemblance pour l'estimation des coefficients. Les moindres carrés ne peuvent pas être utilisés dans la régression logistique car leur application pour l'analyse de résultats de variables discrètes donne lieu à des coefficients n'ayant plus les propriétés des coefficients estimés dans la régression linéaire (Hosmer et Lemeshow, 1989). Pour cette raison, les coefficients logistiques sont estimés par la méthode du maximum de vraisemblance (*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 différence entre les moindres carrés et la vraisemblance maximale est que « les moindres carrés fonctionnent en minimisant la somme des différences carrées entre les résultats observés et estimés [alors que] la vraisemblance maximale choisit comme estimation du paramètre la valeur à laquelle la probabilité du résultat le plus haut est observée. La procédure de base pour l'estimation de probabilité maximale est la suivante : pour chaque valeur possible d'un paramètre, il s'agit de calculer la probabilité que la statistique de l'échantillon spécifique (valeurs observées) se soit produite, s'il s'était agi de la véritable valeur du paramètre. Ensuite, pour l'estimation, il faut prendre le paramètre pour lequel la probabilité de l'observation effective est la plus grande » (Vogt, 1999, p. 173).

4.8. Conclusion de la troisième partie

Après avoir décrit, dans la deuxième partie, le contexte plus large du commerce et spécifiquement du commerce situé en centre-ville, ainsi que les stratégies de l'Etat et des commerçants eux-mêmes pour éviter que leur part de marché ne continue à diminuer, nous nous sommes tournée vers la caractérisation du commerce dans le centre-ville choisi comme cas d'étude. Nous avons considéré que le commerce de cette ville n'avait pas un caractère différent du scénario plus général du commerce de centre-ville sur le territoire national. Nous avons également essayé de maintenir une cohérence entre la caractérisation des commerçants, leur profession, leur contexte familial et socioculturel, dans un environnement plus large (dans la deuxième partie) et dans celui de ce centre-ville. Une fois encore, il nous a paru que le collectif étudié ne se distancie pas beaucoup, en termes de caractérisation, du scénario plus général. Nous avons décrit les particularités de la mise en place du PUC dans cette ville ainsi que le profil des institutions appelées à intervenir le plus dans cette procédure, à savoir l'association commerciale et la municipalité. Ces informations nous ont aidé à mieux comprendre les vicissitudes liées au déroulement du PUC et à l'adhésion à l'initiative d'ouverture le samedi après-midi lancée par l'association commerciale.

Après avoir présenté le caractère du commerce de ce centre-ville sous ces aspects économiques, sociaux et institutionnels, nous avons poursuivi avec la description des méthodologies de recueil de données. Etant donné notre choix d'une analyse structurelle élargie, nous avons eu besoin de divers instruments de recueil de données. Même si cette variété ne se reflète pas pleinement dans l'analyse statistique, nous avons pu accroître nos connaissances des dynamiques sociales et institutionnelles au sein de ce collectif et améliorer l'interprétation des résultats statistiques. Nous avons décrit les phases de recueil de données, l'entrée sur le site, la préparation du questionnaire et sa réalisation ainsi que l'accompagnement du déroulement du PUC jusqu'à la phase finale, sans oublier les barrières et les difficultés rencontrées lors du recueil des données.

A la fin de cette partie, nous avons décrit brièvement les méthodes d'analyse de données choisies : l'analyse de réseaux, considérée comme la seule méthode saisissant véritablement les interdépendances et l'échange de ressources entre acteurs et capable de rassembler ces informations complexes dans une structure simplifiée; la régression logistique multivariée, utilisée pour sa capacité à intégrer des variables continues et dichotomiques dans le même modèle et à estimer la probabilité maximale d'occurrence d'un événement (l'adhésion ou non au PUC et l'ouverture ou non le samedi après-midi) en fonction des observations faites sur le terrain.

5. QUATRIEME PARTIE - RESULTATS ET DISCUSSION

Le programme de modernisation et les ouvertures du samedi après-midi ont tous deux été choisis comme objets de l'étude dès lors qu'ils constituaient a priori des situations de réorganisation d'un marché où l'action coordonnée était un moyen nécessaire pour atteindre ce but. Nous nous sommes intéressés au suivi de l'ensemble du processus afin de comprendre si ces deux types d'évènements allaient se transformer en action coordonnée ou non. Toute prédiction était risquée. Les choses pouvaient évoluer de deux façons différentes en raison, d'une part, de l'existence d'incitations à la participation, y compris financières et, d'autre part, du fait que nous étions confrontée à une collectivité désorganisée et aux ressources limitées. Dans cette collectivité, les acteurs sont des compétiteurs (ou, pour reprendre l'expression de Bourricaud, des « associés rivaux ») connus pour leurs stratégies individualistes, pour garder leurs affaires secrètes, pour leur profonde résistance au changement et leur attachement aux valeurs traditionnelles. Dans un tel contexte, notre supposition de départ que les relations économiques sont socialement produites était-elle fondée? Pour rendre les choses encore plus difficiles, ce type de réorganisation implique l'homogénéisation des comportements, notamment l'observation de règles identiques en matière d'offre, ainsi que la participation d'un grand nombre d'acteurs (dès lors que la participation de quelques acteurs seulement n'est pas suffisante ici pour atteindre les buts visés). Il s'est avéré que les deux situations n'ont pas abouti en tant qu'actions coordonnées. Dans cette partie, nous tenterons d'expliquer la raison de cet échec en nous basant sur des résultats statistiques et des connaissances ethnographiques du terrain.

La question de base examinée ici est liée au changement d'un système – la défaite des valeurs et des règles courantes et la création, ainsi que la mise en place de nouvelles règles, normes et valeurs qui seront les lignes de conduite de l'action future. Pour qu'un changement s'opère dans un quelconque collectif, une transformation de l'ensemble du système d'action est nécessaire, impliquant les relations d'échange parmi ses membres et les moyens de contrôle. Selon Crozier et Friedberg (1977) (comme on l'a vu dans la première partie-section 2.2.2), quelques-unes des difficultés ou des problèmes rencontrés dans ce type de changement sont liés à la possession de capacités cognitives et relationnelles de ses membres, à l'existence de mécanismes de contrôle et de régulation et à un (ou plusieurs) individu(s) pour les faire fonctionner, ainsi qu'au besoin de changement des acteurs qui détiennent le pouvoir. Changer les pratiques habituelles signifie perdre le pouvoir et l'autonomie pour ses anciens détenteurs, qui vont être remplacés par de nouveaux détenteurs de pouvoir qui arrivent avec

de nouvelles règles, normes et valeurs. Pour comprendre le système en question ainsi que ses capacités de changement, nous devons être capables de répondre aux questions suivantes: quel est le type de structure – le modèle d'échange économique et social – et le contexte – social, économique professionnel, et culturel – qui caractérisent ce système? Quels mécanismes seront-ils capables de créer pour coordonner et mettre cette action en application?

Jusqu'à présent les commerçants qui font l'objet de cette étude, ont été incapables de construire un collectif doté d'une réglementation permettant de parvenir à une action coopérative. Cette incapacité s'est traduite par une faible participation aux deux événements. Tel que nous l'avons énoncé ci-dessus, ces deux initiatives devaient impliquer un nombre de participants élevé pour réussir en tant que telles, mais aussi pour atteindre l'objectif le plus important pour lequel elles avaient été projetées au départ – la relance du commerce de centre-ville, nécessairement liée à la relance du centre-ville lui-même. L'Etat voulait obtenir une grande participation au PUC, au moyen d'incitations financières destinées aux acteurs individuels à la municipalité et à l'association commerciale locale, pour lesquels le montant alloué dépendait du niveau de participation des commerçants individuels. L'ouverture les samedis après midi, a été décidée à l'initiative de l'association commerciale qui voulait encourager les commerçants du centre-ville à faire face à la concurrence extérieure, et principalement aux grandes surfaces. L'association commerciale a fait appel à leur solidarité et à leur compréhension, expliquant que la survie du commerce de centre-ville passait par ce type de mesures. Elle a tenté de faire comprendre aux commerçants qu'ils ne survivraient pas en maintenant les horaires d'ouverture traditionnels, que les consommateurs iraient faire leurs achats autre part et qu'ils allaient les perdre. En échange, elle se proposait d'organiser des animations afin d'attirer les consommateurs et de transformer les achats du samedi après-midi en une activité plus plaisante.

Il convient d'expliquer ici ce que nous considérons avoir un effet positif sur le déroulement de l'action collective que nous étudions ici. Nous avons vu que la participation d'un grand nombre de commerçants aussi bien que sa coordination étaient nécessaires pour mener à bien les initiatives de réorganisation de marché observées ici. Nous avons vu que l'existence d'un leadership compétent, cohésif, avec une stratégie solide de changement et d'amples ressources était une condition essentielle pour ce type de réorganisation (première partie- section 2.2.6. et chapitre 2.5.) Ce leadership pourrait par exemple se charger de diffuser l'idée de la réorganisation et d'obtenir de la part des participants une discipline collective ainsi que leur engagement dans l'action. S'appuyant au départ sur un nombre réduit de participants, une minorité selon les termes de Moscovici, ce groupe déboucherait sur une

masse critique qui, par définition, assurerait l'auto-sustentation du processus de réorganisation. Il serait impossible d'imposer la discipline nécessaire à cette action collective à des compétiteurs (même s'ils n'en sont pas, ils se voient encore, au moins une grande partie d'entre eux, comme des concurrents) sans mécanismes de régulation, de contrôle et de sanction. Ceux-ci ne seront que très difficilement déclenchés dans un collectif peu cohésif, composé d'acteurs hétérogènes en raisonnement, âge, taille de l'affaire, perspectives de temps, expérience professionnelle – et qui sont, en outre, des compétiteurs.

Il convient aussi d'éclaircir ici ce qui nous permet d'affirmer que l'action collective a échoué. Pour Turner et Killian (1972, p. 256), les critères de réussite d'une action collective sont les avantages pour les membres, les changements dans les relations de pouvoir et la conception d'un « programme de réforme de la société ». Dans notre cas, sur quelle base l'évaluation de l'échec peut-elle être faite? En premier lieu, nous disposons des objectifs du programme de modernisation tels qu'ils sont fixés dans le décret-loi instituant le programme. Ensuite, nous avons les objectifs fixés dans la candidature au programme conçue par la municipalité et l'association professionnelle, puis finalement, les déclarations publiques des membres de la direction de l'association qui annoncent leurs attentes pour le programme. Nous ne pousserons pas l'analyse de ces questions plus avant, mais la constatation de l'échec apparaît comme une évidence à quiconque ayant visité le centre-ville avant et après ces initiatives. Le programme de modernisation n'a pas eu d'impact sur la ville et on ne constate aucun changement à l'exception de la rénovation de quelques magasins. Les samedis après-midi correspondent toujours à des périodes relativement calmes pour ce qui est des achats et l'ambiance est identique à celle d'un centre commercial en décadence où juste quelques magasins survivent. D'une façon générale, cette collectivité n'a eu consciences d'aucun avantage. Toujours sur la base du concept d'échec de Turner et de Killian, nous pouvons ajouter qu'aucun changement de pouvoir n'a été réalisé – les adeptes du statut quo continuent à avoir plus de poids que ceux qui veulent le changement du commerce de la ville -, et aucun « programme » de modernisation du centre-ville et de sa relance n'a été conçu. Nous approfondirons l'analyse de ces questions en profondeur dans un deuxième temps.

5.1. Brève caractérisation des deux initiatives de réorganisation et stratégies correspondantes des acteurs

5.1.1. *Le PUC vs l'ouverture le samedi après midi*

Pour mémoire, nous ferons une brève description du caractère de ces initiatives. La réussite des deux initiatives dépendait du nombre de participants. Toutes deux exigeaient un changement en termes pratiques et avaient un caractère innovateur. La rénovation d'un magasin peut sembler une pratique plus ou moins courante, mais, dans le contexte d'un programme gouvernemental, il s'agit, pour presque tous, d'une première. L'utilisation de l'argent du gouvernement est toujours un sujet de controverse pour certains commerçants plus âgés, à l'inverse des commerçants plus jeunes¹⁵⁰. En effet, ces derniers ont débuté leur activité à une époque où la concurrence était très répandue et hétérogène, et où les marges bénéficiaires étaient faibles. L'époque où les centres-ville avaient une position de quasi-monopole est une réalité qu'ils n'ont jamais connue. L'ouverture le samedi après-midi était déjà une pratique commune pour quelques-uns (principalement les franchisés), mais, pour la plupart, il s'agit d'un nouveau concept impliquant de nouveaux aménagements dans leur routine quotidienne. L'ouverture du samedi est en quelque sorte un sujet plus controversé, parce que la fin de la semaine de travail le samedi à 13 heures a symbolisé la victoire des syndicats sur le patronat après une lutte difficile. Et, comme nombres de patrons d'aujourd'hui sont les salariés d'hier, cette victoire est aussi la leur. Par ailleurs, ces patrons appartiennent généralement à un groupe d'âge proche de la retraite, et ils sont donc favorables aux week-ends plus longs.

Ces deux situations diffèrent en efforts financier et humain. Malgré l'incitation du gouvernement, la rénovation du magasin oblige à un important investissement financier alors que le rendement est incertain. D'une façon générale, la candidature au programme est d'une grande complexité et implique une dépense de temps. Deux obstacles importants pour les personnes instruites et qui ont peu d'employés - voire aucun- sur lesquels compter, comme c'est le cas de la plupart des commerçants. L'ouverture le samedi après midi n'oblige pas à un investissement financier élevé, mais implique un effort à plus long terme. Cela peut être un

¹⁵⁰ Certains commerçants plus âgés font toujours cas grand de l'autosuffisance financière et l'idée d'emprunter de l'argent, même à la banque, est pour eux un signe de faiblesse. Néanmoins, d'un autre côté, quelques commerçants plus âgés rationalisent facilement la situation avec l'idée généralisée que le petit commerce est sans défense face aux grandes surfaces et que le gouvernement n'a rien fait pour les protéger. A partir de là, il ne reste qu'à préconiser des programmes d'Etat offrant des incitations financières pour rembourser des dettes, acheter des marchandises ou pour faire ce qu'ils veulent.

poinds pour le patron et sa famille s'ils choisissent de rester dans le magasin le samedi, et entraîner des frais supplémentaires si les employés doivent y rester aussi (ils devront payer double salaire ou leur donner un jour de congé pendant la semaine).

Un autre aspect de cette différence est que l'une des situations est plutôt considérée comme une action individuelle, alors que l'autre est considérée comme une action collective. La réussite de l'ouverture le samedi dépend visiblement plus de la participation des autres¹⁵¹. Contrairement au programme de modernisation, il est plus évident dans ce cas pour les commerçants qu'une action concertée est nécessaire à la réussite. La rénovation peut être une entreprise réussie en soi et ils ne l'envisagent pas comme un effort collectif susceptible d'entraîner des avantages collectifs, mais comme un effort individuel pouvant rapporter des avantages individuels. Ils ne se sentent pas concernés par le fait que les voisins possèdent des magasins vieillots. Les commerçants plus âgés peuvent même considérer qu'il s'agit d'un avantage et que les consommateurs ne se poseront pas deux fois la question avant d'entrer dans leur magasin rénové. De plus, investir dans son propre magasin et en améliorer l'aspect est un motif d'orgueil parmi les commerçants, ainsi qu'un signe de réussite commerciale et de statut.

5.1.2. La rationalité derrière la participation aux deux initiatives

5.1.2.1. La rationalité de l'adhésion au programme de modernisation

Tel que nous l'avons montré (principalement sur la base des concepts de Crozier et Friedberg, 1977), une décision rationnelle est toujours dépendante du contexte dans lequel elle se produit, il est possible en effet que deux acteurs confrontés à la même situation (ex : adhérer au PUC ou non) prennent une décision contraire mais soient toujours rationnels. Il peut donc être également rationnel d'adhérer au PUC dans le but d'attirer une clientèle plus nombreuse, comme de ne pas y adhérer par peur de perdre des clients¹⁵². Le choix d'un individu n'est pas uniquement fonction de ses objectifs propres, mais dépend aussi de sa capacité de découvrir diverses opportunités, qui peuvent être plus ou moins évidentes, et d'assumer les risques inhérents à chacune de ces stratégies (Crozier et Friedberg, 1977).

N'importe quel observateur extérieur possédant un minimum de compréhension de la

¹⁵¹ Et en tant que tel est plus vulnérable à la formation de mécanismes d'attente auto-réalisatrices (*self fulfilling expectations*) générant des résultats macro tels que ceux intervenant ici : « je ferme mon établissement parce que la plupart des autres ferment aussi » et en conséquence la ville continue déserte le samedi après-midi.

¹⁵² Quelques commerçants nous ont rapporté qu'ils dépendaient tellement d'un petit nombre de clients qu'ils avaient peur de changer quoi que ce soit qui puisse faire penser à ces rares clients que le magasin avait changé de propriétaire.

candidature à un programme de ce genre et une connaissance générale des petits commerçants indépendants, serait capable de deviner quels en seraient les frais:

- En premier lieu, les coûts financiers avec un rendement imprévisible. Pour participer, les commerçants doivent constituer une candidature et recourir, pour ce faire, aux services d'un cabinet de conseil. Par conséquent, et que leur candidature soit ou non acceptée, ils doivent dans tous les cas supporter ces frais initiaux. Si leur candidature est retenue, ils devront supporter les frais de la rénovation et, pour ceux qui n'ont pas d'autre alternative, ils seront dans l'impossibilité d'exercer leur commerce pendant la durée des travaux. Toute cette procédure se déroule dans l'incertitude de recevoir effectivement les incitations financières de l'Etat ou, tout au moins, de les recevoir dans un délai raisonnable¹⁵³.

- Ensuite, la dépense de temps et d'énergie, ainsi que le stress lié à la résolution de problèmes qu'ils ne maîtrisent pas totalement. Les petits patrons ne disposent normalement pas d'aides et la préparation des candidatures prend vraiment beaucoup de temps car elle implique des procédures très bureaucratiques. Nombre d'entre eux ont un faible niveau d'instruction scolaire et ont souvent des difficultés à comprendre les mécanismes qui sous-tendent ces programmes. Perplexes face au déroulement de toute la procédure sont complètement dépendants du cabinet de conseil qu'ils ont choisi. Ce dernier n'arrive souvent pas à donner toutes les informations qu'ils souhaiteraient, dans la mesure où les programmes peuvent être changés à tout moment par l'Etat (ex: fonds épuisés, projet interrompu, etc.).

Comparés aux frais, les profits sont plus difficiles à quantifier en ce sens qu'ils vont s'étendre dans le temps et être affectés par de nombreux facteurs extérieurs, hors du contrôle des commerçants. Parmi les profits objectifs (potentiels) figurent l'augmentation des ventes (ou tout au moins l'absence de baisse des ventes), dues à l'aspect plus attractif du magasin ainsi que l'augmentation (ou tout au moins l'absence de diminution) de la valeur du bien (propriété) ou du fonds de commerce. Ces profits sont toutefois subordonnés à de nombreux facteurs que les commerçants ne contrôlent pas, comme l'engagement de la municipalité dans l'amélioration de la zone urbaine, la préférence continue du consommateur pour les grandes surfaces, la valeur marchande du bien (propriété) ou du fonds de commerce dans le centre-ville. Il existe encore les profits subjectifs liés au bénéfice d'un magasin rénové. Posséder un magasin d'aspect moderne est un motif d'orgueil pour le commerçant: c'est un signe d'aisance et de réussite dans les affaires qui élève son statut à l'égard de ses collègues.

Les commerçants qui ont décidé de ne pas adhérer au programme ont essentiellement

¹⁵³ On leur avait dit que toutes les candidatures seraient assurément acceptées, mais leur attitude, justifiée comme on l'a vu, est de toujours rester sceptiques.

expliqué leur refus – dans une question ouverte de notre enquête– par leur manque de confiance dans la bonne implémentation du programme, leur faible espoir d’obtenir un rendement de l’investissement réalisé et par le fait d’avoir récemment ouvert leur magasin ou réalisé des investissements.

5.1.2.2. La rationalité derrière les ouvertures le samedi après-midi

Encore une fois, tout observateur extérieur connaissant la réalité du commerce de centre-ville et de ses commerçants peut, sans difficulté, percevoir les préoccupations des commerçants relativement à l’ouverture le samedi après-midi. Cette dernière implique la réduction du temps libre et de repos des patrons, les oblige à donner, pour respecter les contrats de travail, un jour de congé entier à leurs employés au cours de la semaine ou bien à leur payer un salaire double. Toutefois, pour certains commerçants et normalement les plus récents, il ne s’agit pas d’un coût très élevé puisque leurs employés possèdent des contrats plus flexibles ou même précaires et qu’ils leur payent juste le salaire normal d’une après-midi de travail. Ces frais sont pondérés par les profits potentiels que l’ouverture est capable d’entraîner. Les ventes sont susceptibles de compenser les frais, mais il s’agit d’un fait imprévisible, particulièrement au début lorsque les consommateurs ne sont pas encore habitués à faire leurs achats en centre-ville. En admettant l’obtention un jour de bénéfices, ils mettraient toutefois un certain temps à se concrétiser. Aucune garantie n’existe car les consommateurs peuvent toujours choisir de continuer à faire leurs achats en grande surface ou à Lisbonne.

En réponse aux deux questions ouvertes concernant les raisons de l’ouverture ou de la fermeture le samedi après-midi, les principales raisons données par les commerçants, pour l’ouverture, tiennent aux bonnes affaires et, pour la fermeture, à l’absence de ventes. Les uns proclament « je fais de meilleures ventes le samedi après-midi que le samedi matin, les gens savent que je suis ouvert et viennent », et les autres disent au contraire « le samedi après-midi, la ville est un désert et personne n’y fait ses achats ». Investir afin de créer à l’avenir des habitudes chez le consommateur ne fait pas partie des préoccupations exprimées. Le désir de se reposer et celui de profiter de la vie de famille, ainsi que le fait de ne pas avoir suffisamment d’employés sont les réponses que se répètent le plus. En résumé, les raisons de l’ouverture ou de la fermeture du samedi après-midi ont à voir simplement avec les niveaux de ventes et ils ne semblent pas se préoccuper de l’avenir ni de leur investissement. Nous sommes donc amenés à penser que toute sorte de coordination d’efforts devra être liée à la réalisation de bonnes affaires dans le présent et que si les commerçants doutent de cette

possibilité, ils ne seront pas suffisamment motivés pour parvenir à des accords de coordination (voir Bowman, 1989). L'avenir envisagé en termes collectifs n'est pas une de leurs préoccupations probablement parce qu'ils ne croient pas à l'efficacité d'un effort collectif et qu'ils ne sont pas prêts à faire de sacrifice maintenant alors qu'il existe une forte probabilité de ne pas réaliser de profit supplémentaire dans l'avenir (voir Ostrom, 1990). En outre leur perspective d'avenir est assez réduite puisque la plupart d'entre eux n'auront pas d'héritiers dans le commerce. Ils investissent en effet dans l'éducation de leurs enfants et les incitent à suivre une profession libérale, ou toute autre profession qui puisse être considérée comme une promotion sociale.

Dans cette partie, nous allons exposer les facteurs qui expliquent le niveau d'adhésion au programme et aux ouvertures le samedi après-midi. Dans les deux premiers chapitres, nous présenterons les variables utilisées et le raisonnement sous-jacent à leur utilisation, ainsi que les méthodes utilisées pour l'analyse de données - analyse de réseaux et régression logistique. 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 normalement utilisées dans les études relatives à l'action collective, au changement organisationnel, aux mouvements sociaux et à l'adoption d'innovations ne sont pas toujours d'un grand intérêt pour expliquer la réorganisation de ce marché. Les variables relationnelles ont toutefois clairement démontré qu'elles présentaient de l'intérêt pour expliquer les deux efforts de réorganisation étudiés, ce qui contrarie les théories économiques qu'ignorent, minimisent ou nient l'interdépendance - versus indépendance - d'acteurs sur un marché. Néanmoins, lorsque nos modèles ne confirment pas ou même parfois contredisent les recherches précédentes sur des sujets similaires, nous exposerons notre raisonnement et l'explication de la situation envisagée, c'est à dire, les raisons pour lesquelles elle est en contradiction avec les hypothèses formulées, en recourant principalement à la connaissance ethnographique dans ce domaine. Dans les limites de la faisabilité technique, nous tenterons de maintenir une cohérence parmi les variables indépendantes de chaque modèle, pour que les similitudes et les différences notées parmi les deux moments d'action collective soient plus clairement perçues.



5. 2. Description de variables

Après la description des variables utilisées nous allons expliquer le critère sous-jacent au choix de la variable, soit-il théorique ou basé sur la connaissance ethnographique du terrain.

5.2.1. *Les attributs des petits patrons*

L'âge (variable continue) – les ouvrages généraux qui étudient la sociologie des organisations et des innovations affirme que les individus plus jeunes sont davantage enclins à adopter un comportement risqué et innovateur. Ceux-ci débutent en général, n'ont pas d'habitudes de travail profondément ancrées et sont ouverts aux nouveautés.

L'expérience de vie hors de la ville (variable dichotomique) – cette variable a été construite d'après deux informations obtenues en réponse à deux questions différentes : la première question demandait 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, la ville en étude), et la deuxième s'ils étaient nés et avaient grandi (l'âge de 18 ans a été utilisé comme limite) dans une autre ville.

Etant donné qu'il s'agit d'une ville assez conservatrice – une petite ville typique où tout le monde se connaît et avec un passé récent fortement rural – nous pensons 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 permettant à chacun de connaître la valeur de l'effort et sa relation avec le succès. 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 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, par exemple 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.

5.2.2. *Attribut 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. Certains aspects qui les différencient: a) leurs associations professionnelles sont différentes – même si dans notre cas les cafés-restaurants pouvaient également appartenir à l'association professionnelle vouée au commerce ; b) les cafés et les restaurants doivent faire face à des aspects techniques liés à la production quotidienne et à la conservation d'aliments, plutôt qu'à la seule vente d'un produit fini comme dans le commerce ; c) les cafés et les restaurants ont besoin d'investir davantage dans les équipements de cuisine et de conservation. Un autre aspect important de différenciation est la question des horaires d'ouverture. Les restaurants et les cafés sont généralement vus comme des espaces de loisir et normalement ouvrent à des heures inhabituelles pour le commerce, comme le soir et les week-ends. 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 différenciation plus poussée des secteurs du commerce – épicerie, boutiques de prêt-à-porter, librairies, parfumeries etc.- généralement établie dans les études sur le commerce, a révélé n'avoir aucune importance quant aux variables qui doivent être expliquées. C'est pour cela que nous avons préféré *dichotomiser* la variable en commerces et établissements liés à l'alimentation.

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.¹⁵⁴ C'est à dire, que la présence du premier

¹⁵⁴ Selon Hosmer et Lemeshow (1989), il faudrait toujours tester si les variables continues indépendantes ont une relation linéaire avec la variable dépendante et si une transformation de la variable indépendante est plus

employé, qui permet au propriétaire de quitter son magasin pour traiter 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 ou troisième employé. Il convient de dire que les opérationnalisations de la taille de l'entreprise varient au sein de la bibliographie organisationnelle. Certains utilisent le volume de ventes, d'autres la dimension en mètres carrés, alors que d'autres utilisent le nombre d'entreprises possédées. En général, toutes ces mesures de taille sont en forte corrélation (Hall, 1987)¹⁵⁵. 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 grandes entreprises ayant des ressources supplémentaires. Les entreprises plus petites doivent se concentrer davantage sur les opérations quotidiennes de l'entreprise et n'ont pas la même capacité – en termes de ressources financières et humaines – pour gérer stratégiquement les futures opérations. Une légère erreur financière au sein d'une petite entreprise peut être fatale. Toutefois, une fois atteint un taille d'un certain niveau, le changement commence à devenir plus difficile étant donné l'augmentation du poids des procédures bureaucratiques.

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. Cet employé unique est d'une extrême importance pour le patron qui a besoin de s'absenter du magasin pour aller traiter de questions pratiques comme la candidature au programme. A vrai dire, même si nous avons préféré avoir une mesure de taille basée sur la capacité financière des patrons, nous savons que l'information n'aurait jamais été fournie, en raison des faits mentionnés plus haut comme la méfiance et la réserve de ce groupe professionnel, qui n'est généralement pas considéré un contribuable exemplaire.

informative, plus plausible que la variable originale indépendante. Afin de déterminer la forme logarithmique de la variable, nous avons suivi les procédures expliquées par Hosmer et Lemeshow, p. 89-90, et nous avons constaté que la forme de la ligne de régression avait une inclinaison positive, mais que son intensité décroissait tandis que les valeurs de la variable indépendante augmentaient. Etant donné que cet effet semblait assez pertinent, nous n'avons pas hésité à transformer la variable.

¹⁵⁵ Elles sont cependant conceptuellement distinctes et il faut donc les considérer séparément.

5.2.3. 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 récemment (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* a été nécessaire puisque, selon une attitude typique liée au secret commercial, plusieurs 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, pour procéder à des améliorations, acheter des équipements, essayer de nouvelles stratégies pouvant engendrer des coûts pour l'entreprise sur le court terme.

5.2.4. 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, et déjà maintes fois démontré empiriquement, 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).

Le cas en étude, la réorganisation du commerce de centre ville, pour bien être 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. Sans ces dernières, les interdépendances économiques seront faiblement implantées. L'échange social renforce l'échange économique fondant des relations de confiance (la recherche a montré à plusieurs reprises que les relations *multiplexes*

conduisent à des relations plus fortes, réciproques et dignes de confiance). 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. Plus leur degré et co-appartenance en clique sont élevés, plus dense est leur ensemble de relations et par conséquent, ils sont plus profondément encastés dans le réseau. Ces deux mesures peuvent également renvoyer au leadership du groupe, les acteurs les plus centraux sont généralement considérés comme ceux jouant le rôle de leadership et ceux les plus engagés dans des cliques sont considérés comme étant les plus importants dans des groupes de leadership déterminés.

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. Avant d'entrer dans de plus amples détails en cette matière, nous devons 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. Les contacts directs, plutôt que les contacts indirects effectués par le biais d'une ou de plusieurs autres personnes, nous paraissent importants pour deux raisons : ils jouent un rôle important en matière d'encouragement social pouvant amener les gens à adopter un comportement audacieux et/ou innovateur, mais aussi parce que les informations et l'échange d'idées sont plus fiables lorsqu'ils sont obtenus de première main, c'est-à-dire à travers des nœuds adjacents. Gardant présent à l'esprit ce que nous avons dit auparavant à l'égard de la relation de méfiance qui existe entre ces types de professionnels, ces informations sont seulement fiables si elles sont obtenues à la source et de préférence 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, les analystes ayant recours à deux autres mesures de centralité, telles que l'intermédiarité et la proximité¹⁵⁶. Celles-ci sont souvent considérées comme plus informatives que le degré, étant donné qu'elles prennent en considération les liens directs aussi bien que les liens indirects. Etant face à un graphe disconnecté – un réseau avec des composants multiples – la mesure de proximité n'est pas applicable ici. (Wasserman et Faust, 1994). En ce qui concerne la mesure d'intermédiarité, Freeman (1979) suggère qu'elle est particulièrement appropriée pour évaluer le pouvoir dans les réseaux de communication. Une personne avec un fort degré d'intermédiarité agit comme un médiateur qui peut retenir ou déformer une information en transition. Les acteurs avec un haut niveau d'intermédiarité devraient être capables de contrôler ou d'augmenter la dépendance des autres. Toutefois, il ne s'agit pas tant d'une question de pouvoir et de prestige mais plutôt d'échange d'information et d'idées parmi des acteurs de statut similaire. Dès lors qu'il existe une indépendance formelle parmi nos acteurs et quasiment aucun mécanisme de contrôle social, nous avons préféré utiliser la mesure du degré pour les raisons exposées ci-dessus.

En tous cas les mesures de centralité sont souvent positivement corrélées. Une étude menée par Brass et Burkhardt (1992) révèle que lorsque les mesures du degré de centralité sont comparées aux mesures plus élaborées de proximité et d'intermédiarité, elles indiquent que la centralité (degré, proximité et intermédiarité) est positivement et significativement liée au pouvoir dans une organisation. On trouve encore d'autres mesures de la centralité d'un acteur, telles que le prestige - un acteur prestigieux fait l'objet de liens extensifs, la mesure de prestige se concentrant donc seulement sur l'acteur en tant que récipient - ou le pouvoir tel que le conçoit Bonacich (1987a) qui estime que la centralité d'un acteur est fonction des centralités des personnes avec qui l'acteur a des liens directs. Le niveau de pouvoir de l'acteur est donc révélé par ses connexions aux autres et est mesuré par la centralité de ces derniers¹⁵⁷. On conclue avec Lazega qui affirme qu'« Il n'y a pas de consensus sur la 'meilleure' manière de mesurer l' 'importance' d'un acteur. Cela présupposerait une théorie de pouvoir qui intégrerait de manière formalisée toutes les dimensions du pouvoir. Ce sont donc des considérations substantives qui rendent pertinent l'usage d'une mesure plutôt qu'une autre » (Lazega, 1998, pp.47-48).

Le choix de cette variable a eu pour base son utilisation dans des recherches qui

¹⁵⁶ La proximité indique la proximité de l'acteur par rapport à tous les autres acteurs du réseau, incluant des liaisons directes et indirectes. L'intermédiarité calcule le degré auquel les acteurs se situent sur le parcours le plus court, entre des groupes d'autres acteurs.

¹⁵⁷ Pour de plus amples informations sur les mesures de centralité, voir Wasserman et Faust (1994).

peuvent nous aider à éclairer notre vision du phénomène en étude. Par exemple la théorie de la mobilisation pour les mouvements sociaux qui veut que les individus intégrés soient plus enclins à participer à un évènement collectif que les individus marginaux. Les liens interpersonnels forts ou denses encouragent normalement la participation et diminuent l'hésitation à participer (Snow, Zurcher et Olson, 1980 ; Fernandez et McAdam, 1988 ; Gould, 1990). Aussi dans la bibliographie 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 de discussion) et l'adoption de tétracycline. Rogers (1995) présente aussi des recherches dans lesquelles les acteurs qui sont davantage intégrés au sein des réseaux interpersonnels sont plus enclins à s'engager dans des comportements innovateurs et risqués. 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). Elles cherchent d'autres organisations plus intensément et échangent davantage de ressources lorsqu'elles perçoivent une interdépendance entre elles ; si elles ne perçoivent pas cette interdépendance, l'échange n'est pas nécessaire. 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...

La mesure de centralité peut être vue aussi comme une mesure de leadership. Avoir un degré élevé confère généralement un statut supérieur s'apparentant presque à une position de leadership. Un individu situé centralement est impliqué de façon extensive dans les rapports avec les autres acteurs, ce qui le rend plus visible pour les autres. Cet acteur commencera alors à être reconnu par les autres en tant que canal majeur de l'information relationnelle et se verra attribuer, en tant que tel, un statut supérieur. Les individus centraux sont mieux informés, ils contrôlent davantage l'incertitude, ils ont davantage d'informations sur plus grand nombre de personnes, ce qui renforce leur maintien à une 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.

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 individus appartenant à la même clique devraient avoir des relations 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 (pour de plus amples détails sur la composition des cliques, voir l'annexe 8.4). Étant donné que nous faisons face à 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 avec quelle fréquence. Une limite de notre mesure de cliques c'est que nous n'avons qu'un type de relation, la discussion. Avec des relations *multiplex*, nous aurions pu évaluer plus exactement l'importance de ces sous-groupes cohésifs en tant que déclencheurs des mécanismes nécessaires à l'action collective. Par exemple Lazega qui a mesuré ces sous-groupes à haute densité en utilisant des données de relations *multiplexes* est arrivé à un concept de niche qui nous apprend beaucoup sur les phénomènes d'action collective dans une organisation. Selon Lazega (2001) ces niches résultent des comportements stratégiques des acteurs qui cherchent un appui social pour leurs activités économiques. Dans les niches, les membres identifient des partenaires (suivant des critères d'identité) avec des intérêts semblables à long terme, et ensemble ils gèrent les ressources multiples nécessaires pour une bonne performance. Les niches offrent à leurs membres une sensation de stabilité qui se fonde sur l'intuition que les caractéristiques communes rendent plus probable la maintenance à long terme des intérêts conjoints, et par conséquent une réciprocité indirecte émerge, nécessaire à la coordination de leurs actions.

Au travers de la détection des sous-groupes, dans ce cas des cliques, à l'intérieur d'un réseau plus vaste, et donc en sachant qui y appartient et qui n'y appartient pas, nous pouvons comprendre des phénomènes en cours au sein du réseau. 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. Dans le premier cas, une grande part des sous-groupes cohésifs à l'intérieur du réseau se chevaucheraient et ils contiendraient la majorité des acteurs du réseau. Dans le second cas, la fragmentation du réseau serait apparente dans la mesure où deux sous-groupes cohésifs, ou plus, ne partageraient pas de membres. 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. Nous savons que les individus appartenant à des sous-groupes similaires ont tendance à être plus homogènes sous un grand nombre d'aspects et à se conformer plus souvent aux règles du sous-groupe (Festinger *et al.*, 1950; Homans, 1950). Lorsque l'ensemble du réseau a de nombreuses cliques et qu'elles sont de grande taille, à l'inverse de l'ensemble d'un réseau où les cliques seraient rares et très petites, son degré de cohésion est plus élevé.

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 mélangent¹⁵⁸ (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 dans des 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 que normalement auraient tendance à se séparer (Lazega, 1998, p. 55) Nous savons par exemple que plus les cliques auxquelles l'acteur appartient sont de grande taille, plus l'acteur est important pour la fermeture du réseau en tant que tout.

Comme la mesure de centralité, la mesure de co-appartenance en clique peut être un facteur de diminution du risque et d'obtention de support social. En raison de la nature innovatrice des initiatives en cause, et du degré de risque impliqué, plus de proximité entre acteurs (*i.e.* des relations plus fortes) semble nécessaire afin de surmonter la peur de l'adhésion aux initiatives innovatrices. Celle-ci peut les tranquilliser sur la potentielle efficacité des initiatives collectives et les aider à modifier le mécanisme de prédiction créatrice négative.

¹⁵⁸ Voir annexe 8.4 pour une description et visualisation des cliques et de la co-appartenance en clique.

5.2.5. Variables exclues des modèles statistiques

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. Théoriquement, si l'on se repose sur les études sur l'action collective et sur la mobilisation, elles sont censées exercer une certaine influence sur la participation aux deux événements d'action collective étudiés ici, mais techniquement leur maintien dans les modèles n'a pas été viable.

L'éducation (variable catégorique)- on a divisé la variable d'éducation en trois catégories: a) très faible niveau de scolarisation – jusqu'à 9/10 ans; b) niveau secondaire – jusqu'à 14/15 ans; c) au-dessus (ceux qui ont terminé le lycée et ont commencé ou terminé des études supérieures). D'après les ouvrages qui traitent de la sociologie des organisations et de l'adoption d'innovations, les personnes ayant un plus haut niveau d'éducation sont plus à même de comprendre ou de rechercher des informations au sujet de procédures innovatrices de gestion des affaires. Cette variable a été exclue étant donné qu'elle était colinéaire avec la variable « âge », les personnes plus âgées ayant des niveaux de scolarisation inférieurs aux jeunes.

Le comportement d'investissement passé (variable continue) - cette variable mesure le montant investi au cours des 5 dernières années par les commerçants pour rénover leurs magasins. Les commerçants récents estiment que des rénovations importantes devraient être faites au moins une fois tous les 5 ans. Les individus qui procèdent de la sorte sont les plus dynamiques, ceux qui ont une posture proactive, plutôt que passive, sur le marché. Ils sont attentifs à ce qui se passe autour d'eux et ne se laissent pas vaincre par la concurrence sans résister. Les coefficients respectant l'investissement passé étaient insignifiants d'une manière consistante.

Etre membre d'une association professionnelle (variable dichotomique) - cette variable inclut l'appartenance à l'association de propriétaires de commerces et à l'association de propriétaires de cafés/restaurants. Il s'agit de deux associations distinctes, mais les propriétaires des cafés/restaurants peuvent également appartenir à l'association professionnelle des commerçants. Celle-ci a été jusqu'au début de la recherche la seule installée dans le centre-ville et jusque là elle était considérée comme la seule représentante

des commerçants du centre-ville. Cette association a également été la principale institution dans le processus de mise en place du programme de modernisation et de l'ouverture le samedi après-midi. L'association de propriétaires de cafés/restaurants n'a jamais joué un rôle majeur dans ces processus. L'appartenance aux associations favorise en règle générale la participation individuelle aux efforts collectifs organisés par cette association. Les études sur la mobilisation dans le cadre de mouvements sociaux soutiennent que l'appartenance à des associations facilite la participation à des actions collectives, car, entre autres facteurs, l'appartenance à des organisations est une extension du lien social interpersonnel et les individus qui sont membres d'organisations ont un plus grand sens de l'efficacité que ceux qui ne font partie d'aucune organisation (McAdam et Paulsen, 1997).

Cependant, nos résultats n'ont montré aucun effet significatif de cette appartenance au niveau de la participation au Programme d'Urbanisme Commercial ou à l'ouverture le samedi après midi. D'ailleurs, être membre entraîne une baisse du logit d'adhésion. Les raisons sont à notre avis d'ordres différents: 1) l'association n'a eu aucune activité dynamique durant les 20 dernières années ou plus, ni de rôle d'intervention au niveau de la protection des intérêts des commerçants ; en effets ses rares interventions ont été jugées inefficaces par les associés ; par exemple l'association n'a pas été capable pendant tout ce temps d'obtenir que la municipalité réponde favorablement à plusieurs de ses demandes ; cela s'est traduit par le manque d'intérêt des commerçants envers un organisme qui devrait les protéger et leur donner une certaine valeur ajoutée pour améliorer leur activité ; la nouvelle direction qui avait été élue récemment, même si elle a rapidement montré sa capacité d'initiative, n'était pas là depuis suffisamment de temps pour obtenir conquérir le soutien des commerçants, et gagner de la crédibilité parmi les associés ; 2) l'appartenance à une quelconque association peut être justifiée par les incitations sélectives qu'elle offre ; dans notre cas, les incitations sélectives obtenues par les membres consistaient en un bulletin démodé et peu attrayant qui rassemblait des morceaux et des bouts d'information, et en quelques services juridiques et de conseil économique pour un prix relativement plus bas que celui habituellement pratiqué par ces types de sociétés ; même si ces services ont été améliorés par la nouvelle direction, ils n'attirent les commerçants qui réussissent le mieux et qui ont le plus de ressources, ceux qui participent davantage au programme de modernisation. Ceux-ci, comme nous l'avons dit avant, s'ils ont besoin d'un avocat ou d'un cabinet de conseil, s'adressent aux leurs et ne font pas appel aux services à moindre coûts de l'association.

La participation à des événements antérieurs d'action collective (tels que la célébration du Jour du Commerce ; l'ouverture du magasin le jour du Marathon du Shopping ;

contribution financière pour les illuminations de Noël- toutes variables dichotomiques) - nous avons introduit dans les modèles ces différentes variables représentant la participation à différents types d'événements d'action collective. On a considéré que ceux-ci étaient des exemples d'évènements d'action collective dans la mesure où chaque commerçant individuellement n'aurait aucun avantage à s'engager sans la participation massive d'un grand nombre d'acteurs. Ce n'est qu'avec cet engagement massif que tous pouvaient en tirer profit. La recherche sur la mobilisation a démontré que les individus qui ont participé à des événements d'action collective ont une plus grande propension à participer à de futures initiatives du même genre. Une telle prédiction n'a pas été confirmée dans notre étude étant donné que nous n'avons obtenu aucun résultat « significatif » avec ces variables. Le Jour du Commerce et le Marathon du Shopping ont toutes deux été des initiatives promues par la direction de l'association professionnelle et les commerçants d'une manière générale n'ont pas jugé qu'elles avaient été un franc succès. Ils pensent qu'elles n'ont pas été suffisamment attrayantes pour les consommateurs et que leur effort d'ouverture n'avait pas été compensé. En ce qui concerne les illuminations de Noël, 65% des commerçants ont contribué financièrement, toutefois nous n'avons pu savoir quels ont été les montants de leurs contributions. Il y a en effet une différence entre un don significatif et une participation symbolique avec une somme dérisoire. Dans ce dernier cas, nous ne pouvons pas les considérer comme participants à une action collective, nous pouvons penser au contraire qu'ils se sont comportés en passager clandestin.

La présence dans les réunions de l'association (variable dichotomique) - cette variable a été établie sur la base d'une variable qui avait une échelle (fréquence de la participation aux réunions : presque toujours, souvent, quelquefois, rarement, jamais) mais a été transformée en dichotomique (oui ou non), en fonction des réponses au questionnaire et des connaissances préalables sur la présence d'une personne déterminée aux réunions. Ce facteur démontre l'intérêt d'une personne à l'égard de ce qui se passe autour d'elle, sa volonté d'être informée. Le fait est que la plupart assistent rarement aux réunions (70% n'y vont jamais). Ils pensent en effet qu'elles sont une perte de temps, que rien n'y est décidé, que rien ne s'y passe. Cette variable n'avait aucune expression dans les modèles et a donc été abandonnée.

L'ancienneté dans le centre (variable continue) – avoir une affaire dans le centre depuis X années. On considérerait que le fait d'être dans le centre depuis longtemps avait un

effet négatif sur la probabilité d'ouverture le samedi, pour la raison déjà mentionnée. Cette affirmation a été confirmée au travers de modèles statistiques mais étant donné que l'« ancienneté » était colinéaire avec l'« âge », elle a été exclue.

La localisation géographique (périphérique vs central - variable dichotomique) - les acteurs qui ont une localisation géographique centrale plutôt que périphérique, sont habituellement ceux qui mènent les processus innovateurs car ils obtiennent l'information en premier. Ici, la localisation du magasin dans les rues principales contrairement aux rues secondaires, n'a pas d'effet significatif sur l'adhésion à l'ouverture le samedi près-midi. Nous nous attendions à ce que les magasins les plus visibles des rues principales soient plus motivés pour la rénovation. Cela parce qu'ils obtiendraient plus probablement un rendement de l'investissement par rapport à ceux dont les magasins sont situés dans les rues secondaires. Ces derniers ont une clientèle plus restreinte et locale ainsi qu'une faible probabilité de l'élargir en attirant des visiteurs et des touristes. Cependant, il semble qu'être situé dans la rue principale n'est pas une motivation suffisamment forte pour adhérer au programme et que ces commerçants sont, comme ceux des rues secondaires, effrayés à l'idée de ne pas obtenir un rendement de l'investissement.

L'équivalence structurelle (variable catégorique)- la question qui se pose relativement à l'équivalence est de savoir si l'impact de liens indirects sur le comportement est substantiellement différent de l'effet de liens directs. La proximité directe a généralement été mesurée par degré et par cliques et la proximité indirecte par 2-cliques et l'équivalence structurelle. Dans notre cas, comme nous l'avons déjà vu, la proximité directe a été considérée comme fondamentale pour l'existence d'échanges de ressources, comme les informations.

L'équivalence structurelle identifie les réseaux tant en termes de liens directs qu'indirects. Tandis que les techniques pour détecter des sous-groupes cohésifs identifient les réseaux qui sont devenus relativement fermés, l'équivalence structurelle identifie les réseaux qui ne le sont pas. En raison du réseau spécifique analysé, avec une culture et pratique du secret et de la méfiance, les liens indirects n'ont guère de signification, étant donné que les acteurs donnent peu d'importance aux ressources, comme les informations qui leur sont parvenues indirectement, dès lors qu'ils doutent de leur fiabilité.

Nous n'avons pas insisté sur l'équivalence structurelle dans cette étude car la

procédure de CONCOR ¹⁵⁹ (Ucinet 5.0) d'identification de sous-groupes - appelés blocs - ne permettait pas d'isoler des positions qui étaient d'une différence significative les unes par rapport aux autres et qui avaient un impact significatif sur les variables dépendantes. Les blocs obtenus avec CONCOR n'expliquent pas l'adhésion à l'ouverture le samedi car en incluant des liaisons indirectes ils ne représentent pas bien la structure du réseau et les tentatives de coordination qui sont faites au travers de liaisons directes et dans des petits groupes. Certaines informations peuvent cependant être obtenues à partir des densités de chaque bloc. Il a été possible de faire une distinction au sein de certains blocs, bien qu'imprécise, entre commerçants conservateurs et transformistes, à partir des acteurs qui les composaient. Nous nous apercevons par exemple que les commerçants conservateurs n'échangent pas de relations dans l'absolu, ni entre eux ni avec les transformistes et que leurs concurrents les plus directs, les transformistes, échangent des relations, contrariant les habituelles perspectives du marché où les concurrents ne se contactent pas (pour plus de détails voir l'annexe 8.4).

En résumé, l'équivalence structurelle semblait ne pas représenter la structure aussi bien que l'analyse des cliques. Elle identifie les communautés de réseaux qui ne sont pas fermés, sachant que dans notre cas les réseaux qui ne sont pas fermés ne méritent pas une grande attention étant donné que les individus qui composent de tels réseaux ne se font pas confiance et ne s'attendent pas à des relations d'échanges réciproques.

¹⁵⁹ CONCOR est une procédure qui partitionne les données du réseau en séparant des blocs sur la base de corrélations que l'ont fait converger de manière itérative (*CONvergence of iterated CORrelations*). Les membres du même bloc sont positivement corrélés et les membres de blocs différents le sont négativement (Borgatti *et al.*, 1999) (pour de plus amples détails, voir Wasserman et Faust, 1994)

5.3. Procédure suivie pour la construction de modèles logistiques

5.3.1. Construction de modèles

Les modèles ultimes ont été obtenus après un certain nombre d'étapes. Une préoccupation évidente dans les modèles a été la « signification » des coefficients, mais l'importance théorique et empirique des variables était sans aucun doute une préoccupation sous-jacente à la construction des modèles. D'après Hosmer et Lemeshow (1989) « l'élaboration d'un modèle réussi d'un ensemble complexe de données relève en partie de la science, en partie de méthodes statistiques et en partie de l'expérience et du bon sens » (p. 82).

Dans la phase préliminaire, nous avons utilisé l'analyse *stepwise*¹⁶⁰ afin de choisir les variables, parmi celles qui semblaient théoriquement et substantiellement les plus importantes et influençaient significativement les variables dépendantes. Cinq variables ont été retenues pendant la phase préliminaire: deux liées à la taille de l'entreprise, une liée à la performance de l'entreprise, une liée à l'expérience de vie en dehors de la ville et l'âge. Au-delà de ces variables, nous avons également retenu celle de différenciation entre les restaurants et les magasins. Sur le plan théorique, comme nous l'avons dit plus tôt, cette variable ne revêt pas une grande importance, mais nous l'avons retenue car les ouvrages qui portent sur le commerce ne mélangent pas ces deux types de négoce.

5.3.2. Problèmes surgissant au cours de l'analyse :

5.3.2.1. Colinéarité

De hauts niveaux de colinéarité aboutissent en des coefficients qui ne sont pas significatifs sur le plan statistique, même s'ils peuvent être assez importants, et cela affecte grandement la précision de l'analyse. La colinéarité tend à produire des coefficients qui semblent anormalement élevés, des écarts types faisant perdre aux coefficients leur signification, et des coefficients qui ont le signe contraire.

Lorsque nous avons commencé l'analyse, nous avons fait face à des situations de

¹⁶⁰ Le critère utilisé pour laisser la variable dans le modèle *stepwise* a été la valeur $P = 0.20$, et pour que la variable soit retirée du modèle, la valeur P était de 0.25 .

multicolinéarité et par conséquent, nous avons dû introduire quelques changements dans les modèles. Par exemple, deux variables de performance – « volume des ventes » et l'« évaluation de la performance des trois dernières années » – étaient colinéaires et en résultat la variable « volume des ventes » a été abandonnée car elle comportait un nombre trop élevé d'absence de réponses (50). Nous avons gardé l'« évaluation de la performance » comme *proxy* pour les « ventes » et la seule variable de performance. Les variables « âge » et « éducation » étaient également colinéaires – les gens plus âgés ayant des niveaux d'éducation inférieurs à ceux des jeunes. Nous avons opté pour l'« âge » qui semblait avoir un plus grand pouvoir explicatif, tout au moins dans les modèles avec « samedi » comme variable dépendante. Dans ces modèles, nous faisons encore face au problème de la colinéarité entre les variables d'« évaluation de la performance » et d'« âge ». Cela du fait que la question de la performance s'adressait aux personnes qui avaient ouvert leur magasin au moins depuis 3 ans et qu'une catégorie restante est apparue, formée par ceux qui avaient ouvert leur magasin depuis moins de 3 ans. S'inséraient dans cette catégorie les commerçants plus jeunes qui ont créé un problème de colinéarité avec la variable « âge ».

5.3.2.2. Données manquantes

La méthode utilisée par le logiciel SPSS 10.0 pour traiter des valeurs manquantes est l'analyse de cas complet qui ignore les observations avec des valeurs manquantes et base l'analyse seulement sur les observations avec des données complètes. Des variables avec un grand nombre de valeurs manquantes ont dû être écartées immédiatement, et des précautions on dû prises quant aux modèles dont les variables présentent plus qu'un petit nombre de cas manquants. Dans le cas où ce problème se posait particulièrement, comme dans le cas de la variable du « volume de ventes », la variable a été retirée et substituée par une *proxy*, la variable « performance des trois dernières années ».

5.3.2.3. Séparation quasi-complète

Ce problème surgit lorsqu'un ensemble de variables indépendantes, collectivement, sépare parfaitement la variable dépendante. En outre, la séparation complète de groupes par une variable indépendante peut survenir lorsque les résultats de l'un des groupes montrent une valeur identique pour une variable indépendante spécifique, tandis que les résultats dans l'autre groupe ont la même valeur, mais distincte pour cette variable indépendante. Ce problème de séparation complète est davantage une « coïncidence numérique » que le signe

qu'un modèle parfait a été trouvé (Hosmer et Lemeshow, 1989, p.131). Menard (1995) dit que « (...) si vous parvenez trop facilement à prévoir la variable dépendante avec un ensemble d'outils de prévision, vous faites face au problème de la séparation complète » (p.69). Les problèmes de séparation quasi-complète sont visibles à travers les coefficients et les erreurs type extrêmement grands et instables. Les méthodes pour détecter ces problèmes numériques sont les mêmes que pour détecter la multicollinéarité.

5.3.3. *Interprétation des coefficients*

Pour les variables indépendantes continues, les coefficients de régression logistique ont exactement la même interprétation que les coefficients de régression linéaire, sauf que les unités de la variable dépendante représentent des logs de ratios de chances (*log odds*). Dans la régression logistique, le coefficient peut être interprété comme le changement dans le log de ratios de chances associé à une unité de changement dans la variable indépendante. Par exemple le coefficient pour l' « âge » est .003 dans le modèle 1.1, qui nous dit que lorsque l' « âge » change d'une unité et que les valeurs des autres variables restent les mêmes, le log de ratio de chances relatives à l'acteur adhérant au PUC augmentent de .003.

Lorsque nous avons des variables indépendantes catégoriques ou ordinales, nous devons créer de nouvelles variables pour représenter les catégories. Le nombre de nouvelles variables requises pour représenter une variable catégorique est inférieur d'une unité au nombre de catégories (ex. : la variable « expérience de vie ailleurs » a 2 catégories, oui ou non, et nous devons créer 1 nouvelle variable). Nous avons suivi le Code de contraste de l'indicateur (*Indicator contrast coding*) disponible en SPSS 10.0. Le seul constat possible sur l'effet d'une catégorie particulière peut être fait en comparaison avec une ou plusieurs autres catégories. Par exemple, nous pouvons seulement dire que de ne pas avoir vécu ailleurs, comparé au fait d'avoir vécu ailleurs, fait baisser le log de ratios de chances de l'ouverture du magasin le samedi après-midi. On ne peut jamais faire de déclaration sur une catégorie sans la mettre en rapport avec d'autres catégories.

5.3.4. *Ecart type*

Plus nombreuses seront les variables dans un modèle, plus élevés seront les écarts type estimés. La fiabilité d'un estimateur est mesurée par son écart type. Donc au lieu de nous fier

seulement à l'estimateur, nous pouvons construire un intervalle, admettons de 2 écarts type de chaque côté du point estimé, de façon à ce que cet intervalle ait 95% de probabilité d'inclure la véritable valeur du paramètre. Plus un écart type est grand, plus grande est l'incertitude d'estimer la véritable valeur du paramètre inconnu. L'écart type d'un estimateur est donc souvent décrit comme une mesure de précision de l'estimateur, c'est-à-dire la précision avec laquelle l'estimateur mesure la véritable valeur de la population.

Etant donné que nous n'avons pas d'échantillon, puisque nous effectuons une analyse structurelle sur l'ensemble de la population, tout ce que nous pouvons faire ce sont des « pseudo-statistiques », et analyser la variation plutôt que prendre connaissance de sa « réelle » signification. C'est-à-dire, dans l'impossibilité de réaliser un test de probabilité, nous pouvons seulement analyser la « pseudo-signification », connue à travers l'analyse de la variation du coefficient estimé en vertu de son écart type. Plus la variation est grande plus les cas individuels s'éloignent de la moyenne, ce qui signifie que les valeurs sont grandement dispersées ; plus la variation est petite, plus les résultats individuels s'approchent de la moyenne.

Tableau 5.3.1.- Statistiques descriptives

Variables indépendantes	N	Fréquences	Maximum	Minimum	Moyenne	Ecart type
Type d'activité commerciale	192	Commerce =162				
		Restaurant /café = 30				
Âge	192		89	20	47	13,22
Log du n° de personne travaillant	192		3,22	0	.97	.72
Performance au cours des 3 dernières années	187	Hausse=37				
		Baisse=73				
		Stabilité = 53				
		Résiduelle=24				
Expérience de vie à l'extérieur	187	Oui -65				
		Non -122				
Degré	192		41	0	4,36	5,05
Clique	192		15	0	1,09	2.09

5.4. 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. En face d'une détérioration visible des conditions de vie, de loisir et de travail, un programme de modernisation, qui offre des subventions à fonds perdu de la valeur ici en jeu, ressemble sans doute 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.

Nous allons essayer maintenant d'identifier les facteurs qui ont influencé l'adhésion au PUC, ou plus justement, la faible adhésion au PUC. Quels sont les attributs des entreprises qui y ont adhéré (ex : taille, performance), et ceux de leurs patrons (ex : âge, éducation)? Quel est le degré de leur intégration au milieu commercial de la ville, sont-ils des enfants de la ville ou des « étrangers »? Quel est leur ouverture d'esprit, et quelle est leur disposition pour investir dans des innovations, des stratégies peut-être risquées mais nécessaires pour rester compétitifs dans un marché comportant de nouvelles règles ? Quel est leur degré d'ouverture par rapport au contact social, à l'échange d'informations ou au simple échange d'idées avec leurs collègues commerçants? Si nous parvenons à répondre à ces questions, nous aurons alors, abordé les principaux aspects qui peuvent amener un commerçant à accepter de participer au programme. Nous devons expliquer, toutefois, les mécanismes de liaison entre la participation individuelle de chaque commerçant et l'inexistence de diffusion massive de ces comportements, ce sera le sujet de notre dernier chapitre.

Tableau 5.4.1. : Variable dépendante : participation au programme de modernisation

Modèle	1.1
Age	.003 (.016)
Type d'activité commerciale	<i>Cat. Réf. : Commerce</i>
Café /Restaurant	-.218 (.545)
Log du nombre de personnes travaillant	.761 (.304)
Performance des 3 dernières années	<i>Cat. Réf.: Hausse</i>
Baisse	-1,705 (.564)
Stable	-.893 (.513)
Résiduelle	-.342 (.646)
Expérience de vie à l'extérieur	<i>Cat. Réf. : Oui</i>
Non	-.562 (.413)
Centralité de degré ¹⁶¹	.111 (.049)

Modèle 1.1 : N= 179 ; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris; les écarts type sont mis entre parenthèses. Le tableau de corrélations est présenté en annexe 8.5.

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 nombre de personnes

¹⁶¹ Cette mesure de centralité et les autres mesures de réseaux présentés 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.

travaillant est une variable, qui comme on l'a vu, est susceptible de mesurer deux aspects différents, à savoir la taille de l'entreprise et l'existence d'aide de la famille ou d'employés. Le coefficient positif et « significatif »¹⁶² 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 traiter de questions pratiques du jour à jour ou de questions plus stratégiques et orientées vers l'avenir telle que la candidature au programme. Pour ne pas parler du bien-être psychologique du commerçant. 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 ... ». Dans le cas étudié, la signification de la taille semble plutôt liée au rôle social d'un auxiliaire plutôt qu'à la grande dimension de l'entreprise. Ce résultat statistique est compatible avec les ouvrages sur les organisations et sur l'adoption d'innovations qui soutiennent que la taille est positivement liée à l'adoption de changement et d'innovations. Les études relatives au commerce trouvent aussi régulièrement d'autres variables de taille liées au changement et à l'innovation telles que les mètres carrés des magasins et le nombre de magasins détenus. Cela 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 dernières années (hausse, baisse ou stabilisation). Cette variable, on l'a vu, est utilisée comme *proxy* de la variable volume de ventes. Etant donné que ces deux variables sont colinéaires, nous pensons que leur perception de la performance de la société durant les 3 dernières années est un indicateur raisonnable de performance (même si celle-ci exclut les commerçants récents qui sont tous inclus dans une catégorie résiduelle). Une baisse de performance (en comparaison à une

¹⁶²Comme on l'a expliqué plus haut, étant 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.

hausse¹⁶³) 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. Une enquête menée récemment par l'Observatoire du Commerce (2001) montre que les commerçants qui envisagent de rénover leur magasin ont tous des niveaux de vente au-dessus de la moyenne.

5.4.1. 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. Même si nous avons considéré l'adhésion au PUC comme une initiative individuelle à l'inverse d'une initiative collective, et bien qu'après tout, elle ne semble pas si risquée pour ceux qui s'y sont engagés (puisque, comme nous l'avons vu plus haut, ils ont réussi, bien qu'ils risquent toujours d'être perdants dans le processus si le programme ne marche pas bien), les commerçants qui s'y sont engagés ont, dans tous les cas, 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 forment le contexte qui permet le

¹⁶³ Comme on l'a mentionné à la section 5.3.3 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. La référence de la catégorie est présentée dans la matrice de contraste sous forme de somme de zéros (SPSS, 1999). 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.

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.

Ces résultats, outre qu'ils ont déjà fait l'objet de discussions dans le contexte de la sociologie économique sont aussi cohérents avec les ouvrages qui traitent de la mobilisation, qui affirment que les individus intégrés sont plus enclins à participer à un comportement collectif que les individus marginaux. Les liens interpersonnels forts ou denses sont normalement pris pour encourager la participation et diminuer l'incertitude de participation (Snow, Zurcher et Olson, 1980 ; Fernandez et McAdam, 1988 ; Gould, 1990). Ils sont aussi cohérents avec les ouvrages sur l'adoption d'innovations comme l'ont montré Coleman *et al.* (1966) qui ont relié diverses mesures d'interconnexion et l'adoption de tétracycline. Rogers (1995) présente aussi une bibliographie extensive dans laquelle il montre que les acteurs qui sont le plus intégrés au sein des réseaux interpersonnels sont les plus enclins à s'engager dans des comportements innovateurs et risqués. De plus, ils agissent en tant que leaders d'opinion aidant à diffuser l'innovation¹⁶⁴ de manière efficace.

Contrairement à nos hypothèses, le rôle de soutien social des nœuds adjacents ne paraît pas être important ici, parce que les acteurs adhérant au programme ne s'engagent pas dans un comportement risqué. En effet, comme on a vu, il s'agit des commerçants les plus prospères qui adhèrent le plus et, en tant que tels, ils ne s'exposent pas à des coûts très élevés au cas où leur candidature ne serait pas acceptée. Ils possèdent très certainement des ressources de réserve permettant de couvrir ces dépenses et s'attendent à recevoir un retour de l'investissement.

Posséder un degré élevé confère généralement un statut supérieur s'apparentant presque à une position de leadership. Les plus actifs au sein du réseau sont également ceux qui ont le plus d'informations et des réseaux sociaux plus denses. Ils sont plus populaires, et

¹⁶⁴ Toutefois, et comme nous l'avons vu plus haut, si l'innovation n'est pas conforme aux normes locales, ce sont les individus marginaux qui agissent comme des leaders d'opinion. Mais dans notre cas, il n'existe aucune raison de penser que l'adhésion au programme va à l'encontre des normes locales. Comme on l'a référé, la question de savoir qui est innovateur entre le leader d'opinion ou les acteurs marginaux, dépend de la perception de l'innovation du sous-groupe (s'il est en faveur de celle-ci ou non) et également des normes des groupes, c'est-à-dire si elles tiennent à l'innovation ou si au contraire elles considèrent qu'innover est déviant, et qu'elles sont attachées à la tradition (Becker, 1970).

dans ce cas, comme dans d'autres présentés dans nombre d'études, réussissent mieux et sont plus enclins aux comportements risqués et innovateurs. On a vu, au chapitre 2.5, qu'une multiplicité de ressources est requise pour atteindre le statut supérieur nécessaire à l'activité de leadership. On a vu aussi que les leaders les plus forts sont ceux qui possèdent des dimensions de statut multiples (Lazega, 1999, 2000) basées sur la concentration de ressources telles que la compétence, la réussite professionnelle, l'honnêteté, la crédibilité, la capacité d'avoir des relations avec les institutions appropriées. 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). De telles valences étendues, nécessaires pour tenir le rôle de leader – un rôle diffus et non spécialisé (Parsons, 1959) – ont amené Bourricaud (1961) à reconnaître que les fonctions du leader sont presque toujours exercées par plusieurs acteurs. Cela peut être une source d'instabilité pour le leader. Une très bonne coordination est 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 sur d'autres, et sur l'ensemble de la collectivité (Lazega, 2001).

Il semble donc clair que ce statut provient de sources différentes. Une autre question tient aux sources de statut qui sont valorisées dans chaque contexte ou même au sein de différents groupes appartenant à la même collectivité. Certains individus peuvent valoriser une chose alors que d'autres en valorisent une autre, donnant origine à des formes de statut multiples et à des types de leadership différents qui ont besoin d'une coordination. 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, – ce qui confère un statut aux individus ou aux groupes changeant dans le temps –, mais aussi plus difficile à garder car le contexte est plus versatile que celui d'une organisation.

Quelle est la signification du statut dans notre cas? Quelles sont les obligations et les avantages de ceux qui possèdent un statut? Quelles sont les attentes des autres envers ceux qui possèdent un statut? Qu'est-ce qui caractérise les acteurs de statut supérieur? Dans notre cas, les acteurs qui possèdent les statuts les plus élevés sont deux des membres de la direction de l'association professionnelle. La source de leur statut supérieur réside dans le fait qu'ils obtiennent plus d'informations, et plus rapidement, que la plupart des autres; ce sont les interlocuteurs privilégiés de la municipalité et des organismes d'état dans la définition des politiques du centre-ville; ils peuvent être les propres instigateurs de politiques pour le centre-ville; ils ont une visibilité, et leurs idées ainsi que leurs valeurs, sont plus largement diffusées

que celles du commerçant ordinaire ou même des autres leaders informels. Leur visibilité implique des obligations de cohérence avec leurs propres plans d'action. Par exemple, « il ne leur serait pas permis » de fermer le samedi après-midi même si l'activité commerciale était faible, et ils doivent participer au programme, s'ils veulent valoriser leur rôle de leaders. Les leaders doivent donner l'exemple à leurs (potentiels) suiveurs, sous peine de perdre leur statut et leur légitimité pour demander des sacrifices. En outre, ils doivent être des commerçants dont la réussite est reconnue et dont le succès est dû nécessairement à leur travail. L'honnêteté est très appréciée parmi les commerçants, et seuls ceux qui ont réussi en étant honnêtes et en travaillant durement peuvent atteindre un statut élevé.

D'autres acteurs qui ont ce statut élevé sont ceux qui appartiennent à la jeune génération prospère des commerçants de la ville. Il réside dans leur réussite, leur connaissance des nouvelles techniques de commerce, leur courage d'oser et de développer leur commerce, ainsi que leur information en général plus complète que celle du commerçant ordinaire. Ils n'ont pas d'obligations envers les autres commerçants, il leur suffit de bien mener leur négoce comme ils l'ont fait jusqu'alors, et de se tenir informés et d'être ouverts à la discussion avec d'autres. Cela leur suffit pour garder le statut de leader informel de la nouvelle génération de commerçants de centre ville.

Il existe encore un troisième type de leaders, qui ne sont pas identifiables à travers l'étude sociométrique mais seulement à travers le travail ethnographique. Il s'agit des représentants de la vieille génération de commerçants, ceux qu'on a appelés conservateurs, qui ont connu un certain succès dans le passé mais qui n'ont pas su adapter leur établissement et leur affaire aux temps présents. Ils exercent toutefois de l'influence parmi ceux qui sont comme eux mais dont l'affaire n'a jamais connu la prospérité. La raison pour laquelle on ne les détecte quasiment pas à travers l'analyse de réseaux tient à leur méfiance et leur réserve traditionnelles, et même quand ils ont des partenaires de discussion parmi des « collègues », ils ne l'avouent pas.

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 5.4.2.- Variable dépendante: participation au programme de modernisation

Modèle	1.2
Age	.004 (.016)
Type d'activité commerciale	<i>Réf. Cat. : Commerce</i>
Café /restaurant	-.274 (.528)
Log du nombre de personnes travaillant	.876 (.302)
Performance des 3 dernières années	<i>Cat. Réf.: Hausse</i>
Baisse	-1,736 (.559)
Stable	-.939 (.506)
Résiduelle	-.577 (.630)
Expérience de vie à l'extérieur	<i>Cat. Ref. : Oui</i>
Non	-.609 (.401)
Co-appartenance en Clique	.140 (.096)

Modèle 1.2 : N= 182; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris et les écarts type sont mis entre parenthèses. Le tableau de corrélations est présenté en annexe 8.5

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 cliques¹⁶⁵.

La détection de cliques a été considérée comme un instrument important pour

¹⁶⁵ Voir annexe 8.4 pour une description des cliques et de la co-appartenance en clique.

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, ce qui renforce la cohésion des cliques, en effet 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 celles visant la réorganisation du commerce de la ville devrait être facilitée. Cela va à nouveau dans le sens de l'argument d'encastrement sous-jacent aux stratégies économiques des petits patrons. Nous devrions également nous attendre à ce que des sous-groupes cohésifs influent sur le comportement d'adhésion si, en accord avec notre hypothèse initiale, ces acteurs avaient besoin d'un soutien social pour adhérer, étant donné le caractère risqué et innovateur du PUC. Un sous-groupe cohésif composé par d'autres collègues pourrait paraître un bon contexte pour l'obtenir. Sachant que les acteurs participant à des cliques sont également les acteurs les plus centraux nous attendons 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 que présentée dans le tableau 5.4.2 n'est pas « significative » dans l'explication de l'adhésion au programme. Cette trouvaille est quelque peu déroutante. D'un côté cela peut tenir au fait, comme nous l'avons montré et expliqué à partir des résultats du tableau 5.4.1, que le PUC était avant tout une initiative individuelle, à laquelle les commerçants aisés ont adhéré, et, en tant que tel, le facteur du soutien social n'était pas important. 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 ressenti¹⁶⁶. 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. La non adhésion des autres ne mettait en jeu ni la modernisation de leur commerce ni leur réussite future. De plus, les adhérents ont dû en

¹⁶⁶ 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.

grande mesure se fier aux informations fournies par le cabinet de conseil et lors du dialogue établi avec lui, en raison de la complexité et du niveau des procédures techniques nécessaires pour se porter candidat, et leurs collègues n'étaient souvent pas une bonne source d'information en cette matière spécifique.

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 amène 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. Festinger *et al.* (1950) ont révélé que le niveau d'engagement dans les cliques pouvait aider à comprendre la cohésion des complexes de logement. Les résidences avec de grandes cliques étaient cohésives et peu de personnes avaient dévié, tandis que les résidences avec peu de cliques n'étaient pas très cohésives et de nombreuses personnes avaient dévié, donnant origine à une scission totale du groupe.

A partir de notre analyse des cliques, nous avons observé qu'elles peuvent être divisées en deux types basés sur les acteurs avec les co-appartenances les plus élevées¹⁶⁷. Dans un type de clique, nous trouvons les commerçants les plus jeunes, ceux qui désirent que de grands changements soient effectués dans le commerce; et dans l'autre, nous trouvons les directeurs de l'association commerciale et les commerçants qui leur sont proches, par exemple quelques anciens membres de l'association commerciale. Les deux types regroupent des commerçants dynamiques et prospères. Mais, ce qui a attiré notre attention 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-midi¹⁶⁸. Il joue une espèce

¹⁶⁷ Le dendrogramme peut être vu à l'annexe 8.4. Toutefois, puisque le nombre d'acteurs dans ce collective est assez large, la visibilité du diagramme est assez réduite.

¹⁶⁸ Il y a encore un autre lien parmi les deux groupes, mais nous ne lui donnons pas beaucoup de crédit en ce sens qu'il s'agit d'un lien non-réciproque. Il s'agit d'un membre du jeune groupe qui cite un membre de la direction, mais qui est le genre de personne qui parle à tout le monde et à qui personne ne donne beaucoup de

de double jeu. L'épisode suivant illustre ce que l'on vient de dire. Le groupe de jeunes l'a invité à participer à une initiative visant à ouvrir un centre commercial en ville, initiative qui comportait des réunions internes au groupe, mais aussi des réunions avec le maire. Il a pris part à toutes leurs démarches sans jamais en parler à ses collègues de la direction de l'association. Les autres cliques sont composées d'acteurs beaucoup moins fréquemment impliqués dans les cliques, d'un degré beaucoup plus bas, principalement des propriétaires de cafés/restaurants ou des commerçants de rues secondaires qui sont voisins. En ayant leurs magasins dans des rues secondaires, petites, étroites et moins visibles, ces commerçants sont beaucoup plus conscients que, pour agir, ils doivent le faire en bloc pour que les gens les remarquent¹⁶⁹.

Ces deux positions de leadership ont un caractère différent. On a vu plus haut que leur statut provient de sources différentes. Cela va avoir une influence sur le type de comportement envers les autres. Les leaders « institutionnels »¹⁷⁰ (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 de centre ville 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.

crédit parce qu'il n'est pas digne de confiance. Par exemple, la personne qu'il cite comme partenaire de discussion, l'accuse de suborner les employés de la municipalité.

¹⁶⁹ Un exemple qu'illustre cette situation, c'est qu'après des demandes répétées à la municipalité pour installer un panneau de publicité de ces magasins au bout de la rue, ils se sont mobilisés pour le créer et l'installer eux-mêmes.

¹⁷⁰ 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.

5.4.2. Brèves considérations sur les résultats statistiques qui contredisent les hypothèses

Nous allons réfléchir maintenant sur les résultats obtenus qui ont contrarié ou n'ont pas conforté, par manque de « signifiante », les hypothèses construites. Contrairement à nos attentes, le coefficient de la variable d'âge¹⁷¹ n'a pas été significatif. La théorie organisationnelle et la recherche sur l'adoption d'innovations s'accordent toutes sur le fait qu'aux plus jeunes âges sont liés la capacité de changement, d'innovation et le désir plus marqué de s'engager dans des types de comportement de non-statut quo. Les recherches faites sur le commerce au Portugal et le discours typique en la matière désignent l'âge avancé et le faible niveau d'instruction scolaire comme les principaux obstacles de la modernisation des comportements. Cette idée n'a pas été confirmée par nos données. Au vu de nos résultats « non significatifs » et étant donné que notre analyse porte sur un cas unique, nous n'avons pas grand-chose à rajouter sur ce sujet. D'autres études (Observatório do Comércio, 1999) confirment l'importance de l'âge et de l'éducation dans la rénovation des magasins et leur investissement, mais ces résultats sont présentés sur des tables de contingence (tables de fréquences de deux modes), ce qui signifie qu'ils ne contrôlent pas d'autres variables susceptibles d'être significatives, telles que la performance de l'affaire. Par exemple, un commerçant âgé très prospère s'engagera plus sûrement dans la modernisation qu'un commerçant plus jeune dont les affaires ne marchent pas.

Une autre variable qui n'a étonnamment pas montré d'effet significatif sur l'adhésion était l'expérience de vie à l'extérieur de la ville et des régions proches. Notre surprise quant à ce résultat tient à deux aspects : l'un est lié au fait que, comme la ville est plutôt conservatrice avec un passé récent fortement rural, nous pensions que les individus possédant un vécu extérieur auraient des perspectives et des manières d'agir différentes, une plus grande ouverture d'esprit envers la nouveauté. Ainsi un commerçant qui n'est pas un enfant de la terre, c'est-à-dire quelqu'un qui vient d'ailleurs, va adhérer plus sûrement à des nouveautés qui vont en quelque sorte à l'encontre de l'esprit du statut quo du collectif. Sa perspective particulière de la situation en face provient, comme l'a dit Georg Simmel (1964[1908]), d'un manque d'intégration dans le système local. Même si l'acteur n'est pas vraiment un « étranger »-encore une expression de Simmel-, mais quelqu'un, né en ville, parti pour raisons

¹⁷¹Nous avons initialement considéré la variable d'éducation comme préférable pour l'âge en tant qu'attribut individuel des petits patrons. Cependant, l'absence de « signification » consistante de l'éducation dans tous les modèles nous a amené à choisir la variable d'âge qui était significative dans les modèles concernant l'ouverture du samedi après-midi. Par conséquent, et afin de maintenir une consistance facilitant l'interprétation parmi les modèles, nous avons gardé l'âge. Nous devons uniquement choisir l'un d'entre eux parce qu'ils étaient grandement colinéaires. La situation ordinaire c'est que les commerçants plus âgés ont un niveau d'instruction plus bas que les commerçants plus jeunes. L'absence de « signification » de l'éducation peut être un signe de ce que l'ambition, la réussite et l'innovation ne sont uniquement les caractéristiques des commerçants plus instruits.

d'études, de vie professionnelle ou familiale, et revenu à l'âge adulte (18 ans minimum), nous pensions que la simple expérience de vie à l'extérieur d'un système conservant des normes traditionnelles aurait un effet sur leur capacité de surmonter les obstacles du traditionalisme régnant, les conduirait à adhérer aux nouvelles propositions commerciales et que cela pourrait se traduire par l'adhésion au projet.

Un second aspect qui nous a paru important a trait à l'attitude différente de la personne qui a une expérience de migration, à l'inverse de la personne qui n'a pas connu une telle expérience. Ceux qui ont émigré vers d'autres villes et ceux qui ont immigré en ville, ont en commun l'expérience de lutte dans un milieu étranger et comprennent le type d'effort nécessaire à la réussite. Ceux qui sont nés dans la ville, et qui y vivent, se sont adaptés à un milieu très peu exigeant, où la survie est facile et où aucun effort supplémentaire n'est nécessaire pour réussir. Les informateurs privilégiés n'ont eu cesse de répéter que les enfants de la ville ne réussissent que rarement. En répétant ce qu'on a mentionné plus tôt, il est courant d'entendre dire que la ville traite mieux ses beaux-enfants que ses enfants, mais d'après un fonctionnaire de la municipalité on devrait ajouter que les beaux-enfants traitent mieux la ville que ne le font ses propres enfants.

Pour conclure, nous devons répondre à une question qui s'est posée dès notre premier contact avec le programme : le PUC est-il un effort purement individuel, motivé par des raisons uniquement financières, ou bien au contraire le résultat d'un processus d'organisation collective envisageant des bénéfices collectifs au-delà des bénéfices individuels ? Face à l'évidence, on pense pouvoir répondre que l'adhésion au PUC a été perçue par la majorité des commerçants de ce centre ville comme un processus d'action collective dans lequel une série de décisions individuelles étaient prises, sans aucune action concertée ou intention de coopération. Même si les décideurs politiques ont essayé de créer un tel esprit collectif en concevant des interdépendances parmi les acteurs qui y participaient, à travers un processus de prestations en argent, ils n'y sont pas parvenus. Par contre la minorité des adhérents regroupe les mieux encastés, ceux qui ont la plus haute centralité, et les plus prospères. Ils ont des commerces rentables mais sont ambitieux, et savent qu'ils doivent se moderniser pour survivre. Ils comprennent également qu'ils doivent s'ouvrir et garder le contact avec leurs collègues afin de se tenir au courant de tout ce qui est susceptible d'affecter leur commerce. Ils savent que plus la participation au programme est massive mieux ce sera, mais ils ne s'attendent pas à ce que les participants soient nombreux participants et ne font pas dépendre leur décision des autres participations.

5. 5. L'ouverture le samedi après-midi

Comme nous l'avons dit, l'une des étapes importantes de la réorganisation du marché afin de le rendre plus compétitif était l'ouverture des magasins le samedi après-midi. Le lancement de cette initiative a eu lieu quelques mois avant le PUC – la première ouverture des magasins le samedi officiellement décrétée par l'association professionnelle a eu lieu le 11/4/98 et la première réunion où les commerçants ont pu être informés du PUC s'est tenue début juillet. C'est l'esprit de modernisation du PUC qui a motivé la direction récemment élue de l'association à conduire cette initiative polémique. Les dirigeants de l'association commerciale qui ont dynamisé le processus, croyaient fermement que ce changement des règles d'ouverture était nécessaire au succès de la réorganisation du commerce du centre ville dans le nouveau contexte de compétition.

Tel que nous l'avons fait pour le programme de modernisation, nous présentons ici un modèle dans lequel nous incluons les facteurs qui, basés sur les préoccupations substantielles et théoriques, sont associés à l'ouverture du samedi après-midi. Nous tenterons également de montrer, avec le support de la statistique, le caractère différent de ces deux initiatives. Pour mémoire, 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 du 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 5.5.1. - Variable dépendante: ouverture le samedi après-midi

Modèle	2.1
Age	-.038 (.015)
Log du n° de personnes travaillant	.389 (.260)
Expérience de vie à l'extérieur	<i>Cat. Ref. :</i> <i>Oui</i>
Non	-.757 (.364)
Centralité de degré	.146 (.047)

Modèle 2.1¹⁷² : N= 185; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris et les écarts type sont mis entre parenthèses. Le tableau de corrélations est présenté en annexe 8.5.

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

¹⁷² 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 qu'elle n'avait jamais montré d'effet significatif. Il est facilement justifiable qu'aucune bonne performance n'est nécessaire aux commerçants pour envisager l'ouverture le samedi après-midi. En dehors de cette raison substantielle justifiant l'abandon de la variable, il existait une raison technique. 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.

veulent gagner plus d'argent et développent continuellement leur commerce. En outre, ils ont des 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 moins de capacité d'investissement¹⁷³ que les commerçants 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. Nous avons déjà évoqué cette variable auparavant, ainsi que ses limitations. Néanmoins, et étant donné que cette initiative implique un changement plus radical dans la façon d'exercer l'activité commerciale, car c'est un changement qui va contre le statut quo local, posséder une expérience à l'étranger semble avoir un effet important. Depuis 1971, le travail le samedi après-midi est considéré comme du travail supplémentaire, et seuls ceux qui sont vraiment conscients des nouvelles réalités du marché sont prêts à «enfreindre» cette règle bien implantée. Pour renforcer cette idée, et tel que nous l'avons dit précédemment, ceux qui ont vécu à l'étranger savent ce que signifie quitter son environnement pour un milieu inconnu, moins prévisible et moins confortable. Ils savent que sans effort ils ne pourront pas atteindre leurs objectifs. L'ouverture le samedi après midi signifie pour la grande part d'entre eux un grand effort personnel. Rappelez-vous que 49% de ces établissements n'ont qu'un employé ou aide. S'il s'agit d'un employé avec un contrat fixe, on doit lui donner en échange du samedi après midi, un jour entier pendant la semaine. C'est le patron qui doit ou rester le samedi après midi seul, ou rester seul un jour entier en semaine. Si, en plus, les profits ne sont pas visibles il faut une discipline sociale rigide pour que l'engagement des commerçants ne soit pas perdu.

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, le nombre de personnes qui travaillent n'est pas significativement lié à l'ouverture, ce qui peut paraître surprenant. En effet, nous avons été étonnée de trouver ce résultat 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 dans le commerce. Selon ces auteurs, seulement 15% des personnes interrogées ont donné cette raison. Il semble donc que la décision d'ouvrir ou

¹⁷³ On l'a vu à la troisième partie-section 3.8.2, que la plupart des commerçants ouvre boutique sans avoir le capital suffisant, et en conséquence restent endettés pendant de longues années.

non le samedi soit prise indépendamment du nombre d'employés. Les commerçants qui ouvrent le font parce que le samedi après-midi est rentable et compense le sacrifice personnel ou les frais plus élevés des employés (d'après les questions ouvertes de notre questionnaire, cette position est majoritaire).

5.5.1. Encastrement et l'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 pour s'entretenir avec les autres de questions liées à leur activité professionnelle peut sembler une attitude triviale dans beaucoup d'autres professions où l'interdépendance entre les individus est largement reconnue et 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. Ici l'existence de nœuds adjacents ne s'applique absolument pas à une relation de soutien social parce qu'aucun risque n'est impliqué: si leur affaire ne marche pas bien, les commerçants peuvent, plus ou moins facilement, revenir sur leur décision. La décision de se rétracter entraîne peu de frais. Ils se retirent parce qu'ils n'ont pas suffisamment de clients et, en cela, ils ne déçoivent pas ceux qui pourraient se rendre à leur magasin et le trouver fermé. Leurs collègues ne vont pas les sanctionner, la plupart seront compréhensifs puisqu'ils n'ouvrent pas non plus. Et même s'ils ressentent qu'ils n'ont pas respecté l'accord passé avec l'association commerciale, ils surmonteront facilement la dissonance cognitive qui peut en advenir en invoquant pour se justifier les faibles profits et les coûts élevés qui ne leur permettent pas de continuer à ouvrir (*cf.* l'analyse de la défection chez Bowman, 1989). En fait, la rétraction ne comporte aucun coût sauf pour les directeurs de l'association commerciale qui ont initié le processus et doivent vivre en accord avec leur statut.

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. Les contacts indirects ne fonctionnent pas aussi bien car l'information sur les ventes est très privée et avoir un intermédiaire impliqué peut introduire un manque de fiabilité dans l'information. 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 l'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'ouverture¹⁷⁴. Ceux qui ouvrent considèrent leurs collègues comme des tire-au-flanc, puisqu'ils ne font pas l'effort de revitaliser leur commerce et n'attirent pas les consommateurs au centre. Les tire-au-flanc pénalisent, par leur refus d'ouverture, les commerçants qui ouvrent. Un centre-ville avec la majorité d'établissements ouverts est sans doute beaucoup plus attirant qu'un centre-ville où une porte sur deux est fermée.

Tableau 5.5.2. -Variable dépendante : ouverture le samedi après-midi

Modèle	2.2
Age	-.036 (.014)
Log du n° de personnes travaillant	.491 (.253)
Expérience de vie à l'extérieur	
Non	-.720 (.364)
Clique	.258 (.101)

Modèle 2.2 : N= 185; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris et les écarts type sont mis entre parenthèses. Le tableau de corrélations est présenté en annexe 8.5

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 aucune information à celle obtenue avec l'encastrement individuel mesuré avec degré de centralité. Ici, contrairement à ce qui s'est passé 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

¹⁷⁴ Il en est de même pour les commerçants qui ne vont pas aux réunions de l'association et qui veulent les informations par ceux qui y sont allés. Ces derniers, à moins d'être des proches évitent de donner des informations complètes.

comme un effort individuel comme dans le cadre de l'adhésion et impliquent par conséquent plus de coordination entre les commerçants s'ils décident d'ouvrir.

Nous savons que les boutiques franchisés et les établissements du « groupe de jeunes commerçants » (la plupart des magasins franchisés leur appartiennent) étaient déjà ouverts dans de nombreux cas. Pour eux, l'ouverture est tout à fait cohérente avec leur stratégie des affaires pour le centre-ville qui, comme ils le savent, doit être une stratégie coordonnée afin que leurs affaires et le centre restent compétitifs. Les dirigeants de l'association professionnelle, qui ont conduit l'initiative, ont ouvert dès le début et, ce faisant, ont motivé certains de leurs collègues plus proches à en faire autant. Nous avons encore les commerçants des petites rues périphériques, qui, sachant que cela ne valait pas la peine d'ouvrir seuls, ont également coordonné leur action.

5.5.2. L'ouverture le samedi après-midi, un an plus tard

Conscients que l'initiative de l'ouverture le samedi après-midi n'avait pas remporté un grand succès pendant sa première année, puisque 31% seulement des magasins avaient ouvert, nous voulions savoir si la situation avait progressé ou empiré l'année suivante. Notre impression, partagée par certains de nos informateurs privilégiés, était que s'il y avait eu un changement, cela avait été la baisse du nombre de magasins ouverts. Cependant d'après les informations obtenues au premier questionnaire, on savait que la perception des commerçants du nombre de magasins ouverts ou fermés, était fréquemment erronée. En fait, notre impression était correcte puisque une année plus tard nous avons relevé 27% des magasins ouverts.

Notre intérêt à l'égard de l'ouverture un an plus tard a trait à la discussion que nous avons eue à la première partie-chapitre 2.2, au sujet de la capacité de changement d'un système. On a vu qu'une crise provenant de l'environnement extérieur peut être le facteur déclencheur du début d'un processus de changement mais qu'elle ne détermine jamais l'adaptation ou non du système (Elster, 1989b ; Crozier et Friedberg, 1977). La capacité du système à changer afin de réagir à la pression de l'environnement, est liée à l'apprentissage de ses membres, l'apprentissage du nouveau jeu et les régulations qu'il implique, apprentissage que les membres d'une collectivité donnée doivent faire ensemble (Reynaud, 1989 ; Crozier et Friedberg, 1977). Dans cet apprentissage d'un nouveau jeu il y a l'invention et la fixation de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et celui du conflit, pour lesquels des capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes sont nécessaires. Si ces capacités ne sont pas présentes, une situation de crise pourra générer des

comportements régressifs, au lieu de comportements de changements. Finalement le changement est dans les mains des acteurs qui y sont impliqués, ce sont eux qui décident. Ils comparent les règles du statut quo dont ils connaissent déjà les coûts et les bénéfices, avec les nouvelles règles et les coûts et bénéfices qu'elles peuvent, pensent-ils, apporter. Ces coûts et bénéfices n'étant pas connus en grand part, ils attendent de ceux qui ont eu l'initiative du changement un signe de confiance, quelque chose qui puisse leur faire croire que « oui, ça en vaut la peine ». En outre, comme nous l'avons déjà vu, d'après Crozier et Friedberg (1977), tout changement est dangereux, car il induit la disparition des « zones d'incertitude » jusqu'alors contrôlées par les acteurs, et donc leurs sources de pouvoir et leur liberté. Alors, même si on ne considère que cette mesure de l'ouverture l'après-midi obtenue une année plus tard, on peut avancer que dans ce collectif les conditions nécessaires à un changement ne sont pas réunies. Les nouvelles règles continuent à ne pas être massivement respectées, au contraire, il y a même une décroissance du nombre de commerçants qui dans un premier temps y avaient adhéré.

Nous pouvons également reprendre ce que nous avons dit dans la première partie - section 2.2.4. au sujet du phénomène de réaction en chaîne dans la diffusion du changement. En nous basant sur le modèle seuil de Granovetter (1978), nous avons noté l'importance des adhésions initiales au changement de la part d'acteurs avec des seuils assez bas. Dans cette situation spécifique, nous sommes conduits à penser qu'un grand nombre d'individus ont un seuil élevé. Celui-ci est dû probablement au manque d'informations crédibles sur la performance, c'est-à-dire sur le niveau de ventes le samedi après-midi. Ceux qui ont des seuils plus bas et ouvrent ne veulent pas donner ce genre d'informations aux autres et ne contribuent donc pas à baisser les seuils de leurs homologues. En raison du grand nombre de commerçants isolés - 31 que nous connaissions, plus quelques-uns autres qui n'ont pas voulu répondre au questionnaire mais qui ont été reconnus par les voisins comme des individus isolés - il serait toujours difficile, en nous basant seulement sur les prévisions du modèle seuil, d'obtenir une adhésion massive dans un tel collectif. Un nombre important de commerçants sont marginaux dans ce système et prennent des décisions indépendamment des autres. De plus nous croyons, en nous appuyant sur le travail de terrain ethnographique et les mesures quantitatives des ouvertures, que le haut niveau des seuils est dû aux perceptions erronées du nombre d'établissements ouverts. Les commerçants qui n'ouvrent pas leurs magasins ont systématiquement une perception erronée du nombre de personnes qui ouvrent effectivement : ils ont tendance à observer que presque personne n'ouvre et spécifiquement qu'aucun café n'est ouvert, tandis que d'après nos observations une majorité de cafés le sont. Un mécanisme de prédiction auto-destructrice paraît être en place. L'existence d'un grand nombre

d'individus avec des seuils élevés, parallèlement aux commerçants isolés, est une explication partielle du fait qu'une masse critique n'est jamais parvenue à se former.

Nous présentons ensuite les résultats du modèle de régression logistique avec l'ouverture le samedi après-midi un an plus tard comme variable dépendante, et nous les interpréterons, à la lumière des résultats et des connaissances ethnographiques en la matière. Dans le chapitre suivant, nous rassemblerons les différents types de preuves, qualitatives et quantitatives, afin d'expliquer cette incapacité de changement collectif, et sa relation avec l'incapacité de générer des mécanismes de régulation et de contrôle, essentiellement due au manque d'un leadership efficace, cohérent et doté de ressources.

Tableau – 5.5.3. – Variable dépendante : participation à l'ouverture le samedi après-midi, un an plus tard

Modèle	3.1
Age	-.032 (.015)
Log du n° de personnes travaillant	.305 (.261)
Expérience de vie à l'extérieur	
Non	-1.105 (.373)
Degré de centralité	.095 (.042)

Model 3.1 : N= 179; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris et les écarts type sont mis entre parenthèses. Le tableau de corrélations est présenté en annexe 8.5.

Nous pouvons voir d'après le modèle ci-dessus que les facteurs qui affectent l'ouverture le samedi après-midi continuaient à être valables un an plus tard. La principale différence réside peut-être en ce que la variable concernant l'expérience de vie à l'extérieur a fortement augmenté (le coefficient, a dans ce tableau, une valeur de 1.105 tandis qu'il était de .757 dans le tableau 4.3.1.). Cette expérience de vie en dehors de la ville paraît donc être

encore plus importante pour le maintien du niveau d'engagement des commerçants. Même s'ils voient que l'initiative ne s'avère pas être un succès collectif au moment présent, peut-être croient-ils plus fermement que les autres, qui n'ont pas eu ce type d'expérience, que le commerce moderne ne peut plus vivre en fermant le samedi après-midi. Cette plus grande sensibilité à ce qui se passe à l'extérieur fait que ceux qui veulent réussir dans le commerce moderne ne peuvent pas prendre comme référence ce qui se passe à l'intérieur dans les frontières de ce centre-ville.

Les acteurs avec un plus haut degré de centralité continuent à adhérer. Ceux liés à la direction de l'association et qui ont pris cette initiative ne peuvent pas faire machine arrière, au risque d'entacher sévèrement leur réputation et leur crédibilité et de faire passer toute l'initiative pour un caprice supplémentaire de l'association plutôt qu'une stratégie pour sauver le commerce du centre-ville. Les commerçants jeunes de la ville, ceux qui ouvraient déjà depuis quelque temps, continuent à reconnaître qu'il est important d'ouvrir et d'obtenir des bénéfices pendant cette période de l'après-midi.

Tableau 5.5.4. - Variable dépendante : participation à l'ouverture le samedi après-midi, un an plus tard

Modèle	3.2
Age	-.031 (.015)
Log du n° de personnes travaillant	.363 (.263)
Expérience de vie à l'extérieur	
Non	-1.094 (.371)
Co-appartenance en clique	.190 (.093)

Modèle 3.2 : N= 179 ; Les coefficients « significatifs » apparaissent en gris et les écarts type sont mis entre parenthèses. Le tableau de corrélations est présenté en annexe 8.5.

Ce qui était vrai pour le modèle 2.1 en comparaison au modèle 2.2 reste applicable pour les modèles 3.1 et 3.2. Nous aimerions juste souligner encore une fois l'importance de la

participation à des cliques pour aboutir à la coordination de l'action.

Dans le chapitre suivant nous allons nous concentrer plus en profondeur sur ces aspects afin d'expliquer la raison pour laquelle, à notre avis, l'action collective menant à la réorganisation de ce marché n'a jamais abouti dans aucune de ces situations.

Tableau 5.5.5. - Résumé des différences entre le programme de modernisation et l'ouverture le samedi après-midi

Nous allons résumer ci-dessous les aspects qui différencient les deux initiatives. Dans le premier tableau, nous présentons le caractère spécifique de chacune. Dans le deuxième tableau, nous synthétisons les informations obtenues au sein des modèles multivariés, en indiquant les variables utilisées et leur effet respectif sur le niveau d'adhésion à chaque initiative.

Adhésion au programme de modernisation	Ouverture le samedi après-midi
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
Quelque risque	Aucun risque
Initiative individuelle	Initiative collective

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

5.6. Discussion sur l'échec de l'action coordonnée

Dans ce chapitre, 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. Nous nous concentrerons sur les caractéristiques structurales de ce collectif, c'est-à-dire le comportement relationnel et les attributs de ses acteurs, tels que leur faible densité d'interaction, leur nombre élevé, leur hétérogénéité, leur proximité géographique, et leurs valeurs professionnelles traditionnelles telles que l'indépendance, le secret de la stratégie commerciale, ainsi que sur leur interaction dynamique. Nous allons développer cette analyse en gardant toujours à l'esprit le contexte social, économique et historique dans lequel ils s'intègrent. Nous présenterons également des preuves issues de l'analyse descriptive du réseau ou de connaissances ethnographiques du terrain, montrant 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.

5.6.1. *Est-ce que les commerçants se sont comportés en passager clandestin ?*

La question initiale qui a mené à l'engagement de cette recherche était de savoir, par référence à Olson (1971), si des commerçants motivés par une incitation financière étaient susceptibles de coordonner leurs efforts et de décider de participer massivement au projet d'urbanisme commercial afin de revitaliser le centre commercial de la ville. Nous avons pensé qu'il s'agissait d'une sorte de dilemme entre ce qu'ils estimaient plus : l'indépendance ou l'argent. Cette manière de voir les choses est certainement simpliste, mais illustre néanmoins une part de la réalité. Si nous avions suivi la pensée d' Olson, nous nous serions attendue à une participation massive, ou tout au moins plus importante, étant donné l'attrait financier assez intéressant: 66,6% de l'investissement. Cette incitation aurait été, théoriquement, de la plus grande importance si nous avions été face à un collectif semblable sous certains aspects au groupe latent d'Olson où les commerçants étaient trop nombreux pour qu'un contact face-à-face fréquent fut possible (un contact rendu plus difficile en raison de l'isolement propre à

la profession). En outre, on pourrait concevoir le collectif de commerçants comme un «groupe fédéral», en adaptant la désignation d'Olson dans le cas où le groupe est divisé en un certain nombre de petits groupes, constitués, par exemple, par des commerçants installés dans la même rue ou dans des rues avoisinantes. Si l'on admet ce raisonnement, ces commerçants seraient également animés de motivations sociales puisque « en général, la pression sociale et la motivation sociale opèrent seulement dans des groupes de taille plus réduite, dans des groupes si petits que les membres peuvent avoir des contacts directs les uns avec les autres» (Olson, 1971, p. 62).

Nous avons d'abord pensé que dès lors qu'il existait des incitations sélectives à la participation, les commerçants ne se comporteraient pas en passager clandestin. Être un passager clandestin signifierait ici ne pas investir dans leur commerce et profiter d'un centre-ville plus attrayant avec des magasins modernes rénovés et faisant l'objet de campagnes publicitaires. Cependant, au cours de la recherche nous avons compris que cette question était tout à fait inutile à la compréhension du niveau de participation au projet d'urbanisme commercial. Les commerçants, pour la plupart, ne se sentaient le moins du monde concernés par le collectif. Il ne leur a même pas traversé l'esprit que si de nombreuses autres personnes y participaient, ils y gagneraient, même en ne participant pas, telle était leur incrédulité vis-à-vis d'une grande adhésion au programme et de sa réussite. Leur intérêt à l'égard de l'adhésion d'autres commerçants, surtout de leur propre secteur, relevait de questions de nature concurrentielle : la peur de prendre du retard en termes de compétitivité, celle d'être perçus comme manquant d'astuce et ne sachant pas saisir l'occasion de faire de bonnes affaires. Cependant, notre intérêt pour le problème du passager clandestin appliqué dans ce contexte a toutefois permis de clarifier l'attitude extrêmement individualiste et compétitive des commerçants de ce centre-ville.

5.6.2. Le contexte du commerce du centre-ville et l'échec de l'action collective

L'étude de la participation à une initiative collective doit tenir compte de ses aspects contextuels – socio-économiques, historiques et culturels – et du système lui-même. C'est ce que nous avons fait dans la deuxième partie au chapitres 3.1 et 3.2 et dans la troisième partie au chapitres 4.1 et 4.2 . Dans cette section, nous allons nous concentrer sur les aspects sociaux, économiques et historiques de cette ville, particulièrement de son centre, qui illustrent le contexte peu propice dans lequel le programme et le projet d'ouverture le samedi ont été mis en place. Ce climat défavorable a amoindri la confiance que les commerçants

placèrent dans l'avenir de leur magasin dans le centre-ville, mais en même temps, il aurait dû, théoriquement, augmenter leur volonté d'association pour combattre des « ennemis » trop grands pour pouvoir être vaincus individuellement. En réalité, la taille et le nombre des « ennemis » ont constitué des facteurs importants pour que de nombreux commerçants doutent de l'efficacité de tout type de coopération, et comme nous l'avons vu, croire à l'efficacité est une condition nécessaire à toute action collective (Gould, 1993 ; Klandermans et Oegema, 1987).

Nous avons déjà mentionné que le commerce était dominé, jusqu'au milieu et la fin des années 80 - lorsque les grandes surfaces ont commencé à proliférer - par celui du centre-ville. A cette époque, le pouvoir différentiel entre les acteurs commerciaux était plus équilibré, les formes du commerce plus homogènes et la plupart des propriétaires avaient des niveaux de revenus confortables. Les principaux concurrents étaient alors bien connus, c'était leurs voisins eux-mêmes. Un tel contexte a ouvert la voie à des stratégies individualistes de gestion des affaires, les boutiquiers réussissaient bien comme ils étaient et le système était stable. Les mécanismes de régulation nécessaires étaient fournis par l'Etat, ou les associations professionnelles respectives. Cependant, lorsque le contexte social plus large a commencé à changer, au milieu ou à la fin des années 80 selon les villes, et est devenu plus imprévisible et défavorable, le commerce du centre-ville a perdu sa position quasi monopoliste et a vu arriver de nouveaux concurrents – les grandes surfaces détenues par des groupes économiques – 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.). Le commerce de la ville que nous analysons a dû faire face à des défis supplémentaires : réduction du pouvoir d'achat en raison de sa localisation dans une région traditionnellement agricole qui ne s'est pas pleinement adaptée à sa nouvelle vocation industrielle et de services; le développement des villes situées en périphérie qui sont devenues commercialement autonomes; l'attraction du commerce de Lisbonne, à une heure de distance en train ou en voiture. Tout ceci est apparu en même temps que la détérioration générale du centre historique de la ville, en raison du déplacement des habitants vers les banlieues qui a engendré sa désertification (avec toutes les conséquences négatives que cela comporte). Le système a perdu sa stabilité, l'Etat n'a pas répondu assez rapidement ni efficacement et le recours à de nouvelles stratégies commerciales était nécessaire pour réussir dans ce type d'environnement.

En réponse à ce nouvel environnement, des agences gouvernementales et quelques associations professionnelles ont averti les boutiquiers qu'il leur fallait changer de comportement et surtout adopter un comportement plus coopératif. Le programme de modernisation et l'ouverture le samedi après-midi sont des exemples des initiatives prises,

respectivement, par le gouvernement central et des associations professionnelles pour stimuler les commerçants à adopter des comportements plus adaptés à l'époque actuelle. Les commerçants ont réagi de manière diverse à ces alertes, à ces défis de changement. Quelles ont été les principales raisons de cette pluralité de réactions ? Certaines ont trait à des aspects exogènes, comme le développement problématique du programme et la faible crédibilité des institutions qui le dirigent. D'autres raisons, dont nous nous sommes plus occupée, tiennent à la logique interne de ce collectif et à sa capacité ou à sa volonté d'accepter les changements et de les implanter profondément.

5.6.3. Conceptions du haut vs conceptions du bas: différentes perceptions du besoin d'action coordonnée

Nous pouvons dire que les deux plans de changement ont émané du sommet – du gouvernement central et de la direction de l'association professionnelle – mais leur réussite dépendait du bas, des commerçants eux-mêmes. Ont-ils assimilé l'esprit collectif des deux initiatives, et dans le cas négatif, pour quelle raison? Ont-ils perçu les deux initiatives comme un moyen de revitaliser le commerce du centre-ville? Ou ont-ils juste profité de l'aide financière pour effectuer une rénovation qu'ils avaient déjà projetée, sans même considérer les objectifs plus importants qu'ils pourraient atteindre en participant au programme? C'est cette problématique que nous allons chercher à expliquer ici.

5.6.3.1. Le projet d'urbanisme commercial et la perception du besoin d'action coordonnée

Pour l'agence étatique qui conduit le programme au niveau national et pour l'association professionnelle qui le dirige au niveau local, le projet d'urbanisme commercial est un programme qui fait appel à la participation collective, ce qui apparaît clairement, comme nous l'avons vu, dans la propre conception du programme. Cet appel à l'action coordonnée a symboliquement été lancé à travers la comparaison du nouveau centre-ville – après la mise en place du projet d'urbanisme commercial – à un centre commercial en plein air. Cette image a été utilisée pour insister sur la nécessité de stratégies individuelles intégrées pour obtenir un succès identique à celui d'un centre commercial. L'agence étatique a tenté de diffuser cette image, et les commerçants l'ont aisément adoptée car ils l'ont associée à l'image de la réussite des centres commerciaux. Si cette image semblait répondre aux intérêts de chacun, la mise en place des aspects pratiques nécessaires n'a été accompagnée par aucun des

intervenants. Les responsables externes du programme, l'agence étatique et les cabinets de conseil, ne s'étant même pas donné la peine de veiller à la cohérence de l'ensemble du projet, il aurait été utopique de vouloir établir une gestion commune pour l'ensemble du centre-ville, pratique courante dans les centres commerciaux. La pression exercée par l'agence étatique pour encourager la participation massive au projet s'est relâchée avec le temps; après avoir initialement menacé de rejeter le programme de financement là où la participation se révélait faible, elle a fini par ne même plus mentionner le niveau de participation. L'association, pour attirer l'attention sur l'importance d'une grande participation, s'est seulement concentrée sur l'aspect financier du programme – le comparant à une «loterie», que les commerçants n'auraient plus jamais l'occasion de gagner. Ils n'ont jamais évoqué publiquement la nature contingente du financement, à savoir que plus les commerçants investissent, plus le financement à fonds perdu de l'association et de la municipalité est élevée. Ils avaient probablement peur d'être accusés de défendre leurs propres intérêts et de vouloir obtenir la participation des commerçants à la seule fin d'assurer un soutien financier en vue de leur campagne de marketing, ou d'autres initiatives de l'association, sans parler des accusations de se remplir les poches dont ils souffrent souvent.

Au niveau des récepteurs du projet ou de la perspective du bas, des commerçants eux-mêmes, on l'a vu plus haut, le projet d'urbanisme commercial a été perçu uniquement comme un gain individuel potentiel et jamais comme un projet collectif. Ils n'ont envisagé aucun bénéfice au-delà du gain individuel, c'est-à-dire des fonds qui leur seraient attribués s'ils les appliquaient individuellement et de l'augmentation potentielle (tout au moins de la non-diminution) des ventes qu'engendrerait la modernisation du magasin. En premier lieu ils n'ont jamais fait la relation (pour ne pas en avoir été proprement informés) entre leur propre participation et les fonds qui revenaient à la municipalité et à l'association professionnelle. Ensuite, même s'ils avaient établi cette relation ils ne s'y seraient pas intéressés pour autant, car la municipalité leur avait donné de nombreuses preuves de ne pas être digne de confiance en menant rarement à terme ses projets d'amélioration du centre-ville. Pour sa part l'association professionnelle n'avait aucune crédibilité, capacité ou compétence pour mener à bien une bonne campagne de marketing pour le centre. Par exemple les activités récréatives qu'elle avait organisées n'avaient pas présenté d'intérêt ou n'avaient pas été de bon goût de l'avis de nombreux commerçants.

5.6.3.2. L'ouverture le samedi après-midi et la perception du besoin d'une action coordonnée

Lors de l'appel à la participation à l'ouverture le samedi après-midi, l'association professionnelle, contrairement à ce qu'elle avait fait avec le projet d'urbanisme commercial, a clairement signalé la nécessité d'efforts coordonnés. Le fait que le succès de l'initiative dépende totalement du nombre de magasins ouverts a été largement compris. Le problème est que la participation élevée était une condition nécessaire, mais pas suffisante du succès. Une fois encore, la perception généralisée d'une faible efficacité a été une entrave majeure à la participation. La plupart des commerçants justifient leur non-participation par leur manque d'espoir d'arriver à concurrencer des centres commerciaux offrant des places de stationnement et de nombreux divertissements en plus des magasins. Ils ont aussi invoqué le fait que ce n'était pas la peine d'ouvrir alors que la plupart des cafés de la ville étaient fermés et que les consommateurs n'avaient pas même un endroit où se reposer, boire ou manger quelque chose (argument qui, comme on l'a vu, est démenti par nos données mais qui correspond néanmoins à leur perception de la situation). Ils blâment aussi la municipalité de n'avoir rien fait pour développer le centre-ville, comme construire des parkings, améliorer la sécurité, la propreté et la qualité des trottoirs. De l'autre côté nous avons ceux qui ouvrent et qui ouvraient avant l'appel de l'association et déclarent que les affaires sont bonnes, parfois même meilleures que le samedi matin. Outre les doutes sur l'efficacité, nous assistons ici, comme on l'a référé avant, à la mise en marche d'un mécanisme de prédiction auto destructrice, et ainsi personne n'ouvre et la ville continue à être déserte. Comme nous l'a dit un commerçant sans déceler l'ironie de son affirmation «si beaucoup de magasins ouvraient, je serais le premier à le faire...».

5.6.4. La rationalité stratégique des commerçants et le manque de participation aux initiatives collectives

D'après les ouvrages portant sur le changement organisationnel, la non-adoption par les commerçants des comportements qui leur étaient sollicités par le sommet est appelé résistance au changement. Les dirigeants ou les agents du changement essaient de venir à bout de ce type de comportements. Selon eux ce comportement pourrait condamner l'organisation en raison du manque d'adaptation à l'évolution de l'environnement. Puisque les changements projetés sont vus par leurs initiateurs comme une amélioration, une meilleure organisation

sociale et une façon plus rationnelle de faire les choses, la stratégie courante pour venir à bout de la résistance au changement passe par l'information, la persuasion, la formation et l'éducation. Crozier et Friedberg (1977), comme on l'a vu plus haut, critiquent cette ligne de pensée avec véhémence. Toute approche de ce problème s'appuyant sur le raisonnement que l'échec du changement est dû au manque d'information, à des intérêts individuels antagoniques, à des coutumes ou à l'inertie passe à côté de la question. Pour eux « (...) dire qu'un problème est posé aux hommes par le changement des conditions de leur activité ne signifie pas qu'on puisse en conclure qu'ils vont nécessairement y répondre par un changement particulier ou même par un changement. (...) ce sont les hommes qui changent, que non seulement ils ne changent pas passivement mais qu'ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement, mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale » (pp.377- 378).

Dénoncer la résistance au changement est probablement la réponse la plus simple aux obstacles rencontrés, mais celle-ci n'en demeure pas moins totalement inadéquate. Nous avons vu que les acteurs sont stratégiques, qu'ils ne sont pas attachés à des manières d'agir ou à des routines juste par habitude. Ils sont prêts à accepter de nouvelles règles du jeu à condition qu'elles représentent un intérêt pour eux et qu'il y ait suffisamment d'incitations valables pour justifier le changement. Le problème est que ces nouvelles règles sont conçues pour eux, mais pas par eux. Les changements que les dirigeants ou les agents de changement souhaitent introduire, ne servent pas nécessairement les intérêts des acteurs même s'ils sont «publicités» comme plus modernes et rationnels. En tant qu'acteurs stratégiques, ils ne se contentent pas d'«acheter à l'aveuglette» les nouvelles règles, ils les évaluent, ils s'aperçoivent des risques de l'adoption qui sont souvent une diminution de leur autonomie, ainsi que de l'influence ou du pouvoir qu'ils parviendront encore à conserver, si faibles soient-ils.

L'analyse que font Crozier et Friedberg (1977) du problème du changement transposé à ce cas spécifique peut nous aider à comprendre en partie ce que nous avons observé dans le collectif étudié. Dans le système tel qu'il est aujourd'hui, les acteurs contrôlent les règles du jeu, gèrent leur propre affaire, décident de leurs heures d'ouverture (tout cela bien entendu, selon les marges prévues par la loi et les coutumes en usage). En participant à ces initiatives collectives ils perdent une part de contrôle sur leur affaire en la transférant au gouvernement et à l'association, qui, sous la bannière de la modernisation, souhaitent imposer de nouvelles règles du jeu, des règles standardisées et homogénéisées, pour substituer celles définies individuellement. S'ils veulent rénover et obtenir la subvention, il faudra qu'ils suivent les lignes directrices du gouvernement, qu'ils fournissent une grande quantité d'informations sur

leur commerce, et qu'ils se plient aux exigences du gouvernement, notamment bureaucratiques, jusqu'à la fin d'un programme qui pourra prendre des années. S'ils ouvrent le samedi après-midi ils donnent à l'association le pouvoir de décider de leurs horaires d'ouverture à leur place, ils sont obligés d'entrer dans une logique de compétition avec des concurrents externes, qui ne correspond pas forcément à leur propre logique. Pour les commerçants installés de longue date, les cas paradigmatiques des commerçants modernes sont ceux qui se sont installés dans les centres commerciaux et les commerçants franchisés. Ces « vieux » commerçants ne les voient pas comme de véritables boutiquiers étant donné qu'ils ne contrôlent qu'une faible part de leur affaire, ils doivent se plier à un grand nombre de règles dictées par d'autres, comme s'ils étaient réduits à la condition d'employés, et c'est précisément ce à quoi ils veulent échapper. A l'inverse, les commerçants récemment installés voient ces nouvelles formes de commerce comme un bon moyen de gagner de l'argent. Ils ne sont pas attachés à la valeur d'indépendance ou au fait d'être leur propre et unique patron ; ils adhèrent aux valeurs du gain et de la réussite. Le commerce indépendant du centre-ville vit dans la prison du bas profit, échangeant sa liberté contre la réussite. Ces « vieux » commerçants ne sont pas en train de résister au changement, ils ne voient tout simplement pas les avantages du changement, ils envisagent facilement une perte de leur contrôle, mais ne voient pas les profits qui pourront résulter de l'observation des nouvelles règles. Ceux qui adhèrent au changement veulent modifier les règles du jeu, attirer des consommateurs plus nombreux et variés et mettre en place leurs propres règles de fonctionnement pour le commerce du centre-ville – la perte de contrôle sur leur affaire est un moindre mal face à la perte de prestige du centre et à la chute des ventes. En réalité, ils se sentent lésés par les anciens, et ils voudraient les voir abandonner leur commerce. Leur présence met en jeu la réussite du centre, car ils ont des magasins anciens, d'une apparence vieillotte, qui vendent des produits de mauvais goût, ce qui peut conduire les consommateurs vers des endroits où ce type de commerce n'existe pas.

5.6.5. Une caractérisation du collectif et l'échec de l'action collective

Les caractéristiques du collectif pourront aider à comprendre ses dynamiques, et particulièrement ses difficultés de coordination, ce que nous allons voir maintenant. Les caractéristiques les plus importantes semblaient être la grande taille du collectif et l'hétérogénéité de ses membres. Nous sommes en face d'un collectif épars (sa densité globale est de .01), dont les acteurs sont socialement distants les uns des autres, avec une interaction très faible, voire inexistante, entre ses membres (par exemple le nombre d'acteurs avec une

centralité de degré zéro monte à 31, le nombre d'acteurs n'ayant part à aucune clique monte à 109). En appliquant la procédure de modélisation par blocs -- CONCOR - ¹⁷⁵ nous avons identifié des positions dans lesquelles une interaction plus dense est détectée. Ces deux positions sont approximativement cohérentes avec les deux principaux groupes de leadership que nous avons déjà mentionnés, et que nous avons appelé leadership institutionnalisé et leadership non institutionnalisé. Nous pouvons observer ici que les deux groupes n'interagissent quasiment pas, ni entre eux, ni avec d'autres positions dans le réseau. L'hétérogénéité des ressources et des intérêts parmi les commerçants a également rendu difficile l'organisation selon une stratégie unifiée.

A première vue les commerçants sont apparemment un collectif homogène. Qu'ont-ils en commun? Ils se situent dans la même zone géographique; ils se vouent à une activité économique similaire dans le but de vendre leurs produits; ils font face aux mêmes problèmes contextuels, principalement la concurrence des grandes surfaces, la dégradation du centre-ville; et ils appartiennent à la même association professionnelle¹⁷⁶. Néanmoins, certaines de ces similarités sont trompeuses. Par exemple, l'objectif de vendre est conçu de manière différente selon les propriétaires, certains sont ambitieux, d'autres s'adaptent seulement, et d'autres encore sont totalement passifs. Comme nous l'avons vu, leur qualité de membre de l'association professionnelle ne les unit pas vraiment, étant donné qu'ils lui attribuent un rôle mineur.

Ce qui les différencie, quoique de manière moins apparente, a effectivement un impact important sur le caractère hétérogène de ce collectif (des données descriptives ont été présentées dans la troisième partie - section 4.2.2). L'âge et le niveau d'éducation varient beaucoup. Le lieu de naissance aussi. La différence d'ancienneté dans le centre, qui est liée à l'âge, permet presque de former des groupes professionnels distincts, en raison des conditions environnementales radicalement différentes auxquelles les commerçants ont eu à faire face pendant leur carrière. Le volume des ventes, important pour une faible part de commerçants qui ont très bien réussi, et ne permettant qu'un difficile équilibre entre les recettes et les dépenses pour la plupart d'entre eux, a creusé un large fossé entre la grande majorité aux faibles ressources et la minorité aux revenus confortables.

En raison de l'inégalité économique ou de l'hétérogénéité culturelle, la capacité de résoudre le problème de l'action collective à l'intérieur se trouve grandement réduite, dans la mesure où il est très difficile d'identifier des plans de coopération ou de division des gains de

¹⁷⁵ Voir annexe 8.4 pour plus de détails sur cette technique et visualisation des densités des blocs.

¹⁷⁶ Comme on l'a antérieurement dit, les propriétaires de cafés ou de restaurants peuvent appartenir à l'association commerciale, mais ils ont également leur propre association, qui à ce moment-là était en train de créer une délégation régionale dans la ville.



la coopération, de se mettre d'accord sur l'un d'eux et ensuite de faire respecter leur usage (Taylor et Singleton, 1993). Ou autrement dit, de construire une régulation commune et la faire respecter (Reynaud, 1997). Un exemple empirique de ce qu'on vient de dire peut être illustré avec les CPR dont Ostrom (1995) a observé l'incapacité d'autogestion¹⁷⁷. Les cas qu'elle a étudiés présentent les caractéristiques suivantes : hétérogénéité dans toutes ou certaines variables, telles que la possession d'atouts, les compétences, l'éducation scolaire, l'ethnicité, la race; le nombre élevé d'acteurs; la vision de court terme; la faible confiance mutuelle; la faible communication. Dans ces collectifs, tout le monde agit indépendamment, sans capacité de communiquer et sans veiller aux effets de leurs actions sur autrui. Personne n'est capable d'assumer des engagements contraignants ni de mettre en place des mécanismes de contrôle et de renforcement. Certains des facteurs internes au groupe qu'elle mentionne tiennent à ce que les participants peuvent simplement ne pas avoir la capacité de communiquer les uns avec les autres, n'avoir aucun moyen de faire confiance aux autres et aucune notion d'un avenir commun à partager. En outre, les individus les plus puissants en tirant profit de la situation peuvent entraver les efforts déployés par les moins puissants pour changer les règles du jeu. De tels groupes peuvent avoir besoin d'assistance externe pour sortir de leur situation. L'intervention d'agents externes pourrait être le seul moyen pour que les participants s'aperçoivent simultanément de la nécessité de changements majeurs dans la structure d'incitations pour faire face aux enjeux qui se présentent à eux tous. Cette intervention n'est pas sans risques étant donné que certains groupes sont lésés par des systèmes d'incitations pervers résultant de politiques suivies par les autorités centrales. On a vu dans la deuxième partie - section 3.5.2 que les politiques d'urbanisme commercial, prétendument efforts de revitalisation et modernisation des centres villes et de leur commerce, ont créé des centres villes pour les consommateurs et les commerçants riches, et ont amené le déplacement des petits commerçants indépendants qui devaient être la cible de leurs efforts de revitalisation.

5.6.6. Les « règles du jeu » en place et l'échec de l'action collective

Un groupe, pour agir en tant que groupe, doit avoir ses propres règles d'action¹⁷⁸, communes à tous ses membres. On ne peut pas s'attendre à ce qu'un groupe se comporte en tant que groupe sur la base d'une analyse théorique des caractéristiques du groupe, de ses

¹⁷⁷ Nous pensons qu'une comparaison peut être établie en dépit des différences relevées. Dans le cas de CPR d'Ostrom la perception que les acteurs ont de l'interdépendance et des gains mutuels, au cas où la coordination résulterait, est plus élevée que dans notre cas.

¹⁷⁸ Comme nous l'avons vu, les règles d'action peuvent désigner, selon Reynaud (1989), des valeurs, normes, lois formelles ou conventions.

intérêts, de ses niveaux d'homogénéité ou d'autres variables indiquant une similarité d'attitudes envers des sujets communs. Sans règles d'action communes, il est impossible que l'agrégation d'intérêts mène à une action collective. L'existence d'une règle sociale est alors une condition nécessaire pour l'action collective. Une telle capacité d'action coordonnée, repose sur la réciprocité des contraintes. « La solidarité est inséparable du calcul. L'échange repose sur des convictions complexes, nées de l'interaction des échangistes et des accords qu'ils explicitement ou implicitement concluent » (Reynaud, 1997, p. XV). De plus, l'action collective est impossible si aucun moyen n'existe pour mettre la réglementation commune en application. Les règles « (...) comportent une contrainte extérieure aux décisions individuelles et qui pèse sur elles.(...) Les calculs raisonnables qui conduisent à la coexistence pacifique ne sont convaincants que si l'infraction au contrat est punie (...) les deux citoyens ne peuvent vivre ensemble que s'ils sont garantis contre la rupture du contrat» (Reynaud, 1997, pp. 17-18). Donc, la réalité de la règle ne se vérifie que lorsqu'elle contraint l'individu et que celui-ci perçoit cette contrainte comme venant de l'extérieur.

Sous quelles conditions le pouvoir de la règle peut-il avoir un impact sur le comportement des acteurs ? Selon Festinger *et al.* (1950), les groupes sont capables d'imposer leurs propres modèles, ou en d'autres termes, d'obtenir la conformité de leurs membres, lorsqu'ils accordent de la valeur à l'inclusion dans le groupe, ce qui se passe quand ils sont attirés par d'autres membres et apprécient les contacts avec d'autres membres du groupe. Une telle conformité est cependant encore plus difficile à obtenir lorsque les acteurs impliqués sont hétérogènes sous de nombreux aspects. Reynaud (1997) affirme que dès lors que le groupe n'a pas de culture normative commune, la coordination de l'action sera bien plus difficile à gérer. Selon lui, «il faut négocier tout ordre (ou toute collaboration) et cette négociation est indéfinie. Elle n'est souvent tranchée que par l'éclat, la colère (seuls moyens d'arrêter une solution) ou par l'arbitrage extérieur» (p. 39). Vu ce type de population, peut-on s'attendre à ce que des standards de groupe, selon l'expression de Festinger *et al.*, développent et exercent une pression sur les individus pour qu'ils les suivent? Dans notre cas concret, et *ceteris paribus*, peut-on s'attendre à ce qu'une discipline «pro-adhésion» ou «pro-ouverture le samedi après-midi» se développe?

Tout d'abord nous devons nous demander quels types de règles guident les relations entre ces commerçants, ensuite, si celles-ci sont les règles correctes qui pourront conduire à une action coordonnée ou si elles sont inhibitrices de cette dernière, enfin, quel type de sanctions est en place pour punir la déviance à ces règles et à travers quels mécanismes ces sanctions sont exercées. C'est en nous basant sur le travail ethnographique, en particulier les entretiens, l'observation et la lecture des journaux locaux, que nous sommes arrivées à la

conclusion qu'il n'existait aucune règle commune incitant à la coopération et par conséquent aucun mécanisme sanctionnant la non-coopération. Pourquoi? Pourquoi n'existe-t-il aucune règle régulant ce type de comportement? Pourquoi aucune règle n'a-t-elle surgi pour conduire les personnes à adhérer au projet d'urbanisme commercial ou à l'ouverture le samedi après-midi sachant que, à long terme, ils en bénéficieraient?

Il existe en revanche des règles inhibitrices de la coopération. Par exemple le secret professionnel. La perception d'une plus grande réussite, si l'on parvient à garder la stratégie commerciale secrète (le vieux dicton qui dit que le secret est le meilleur ami en affaires, est toujours vrai dans l'esprit de nombreuses personnes), origine des comportements individualistes. L'individualisme subsiste en raison du manque de perception de l'interdépendance entre eux. La coopération entre collègues¹⁷⁹ n'est apparemment pas nécessaire et, surtout, l'effort requis pour la mettre en place n'en vaut pas la peine, ne génère aucun bénéfice et au contraire peut engendrer des coûts, comme par exemple la perte d'une part du contrôle sur l'affaire.

Cette importance attachée à ne rien révéler de tout ce qui touche aux affaires se justifiait aisément quelques décennies auparavant, car, en effet, ils gagnaient à ne pas communiquer avec les autres commerçants, et à garder l'information à l'intérieur de la famille. Ils avaient de bonnes raisons de ne pas vouloir parler ouvertement des affaires qu'ils faisaient. Tout d'abord parce que, désireux d'échapper aux impôts, moins les autres en savaient sur le montant réel de la fraude, mieux c'était. Ensuite ils voulaient ne pas révéler le nom de leurs fournisseurs, la quantité qu'ils leur achetaient, ce qu'ils leur achetaient et à quelles conditions. Ils n'avaient rien à gagner en parlant aux autres de leurs négociations, au contraire ils risquaient 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 privée¹⁸⁰.

Plus récemment, le contexte du commerce a changé et les règles d'échange du passé ne s'appliquent pas forcément aujourd'hui. Dans l'ancien contexte, la concurrence s'effectuait entre chaque magasin du centre-ville et ils détenaient ensemble le monopole du commerce de la région. Les concurrents ne se faisaient pas confiance mutuellement, ils gardaient leurs «armes» secrètes, afin que l'autre camp ne s'aperçoive pas du prochain «coup» (réduction des prix, nouveaux produits, ouverture d'un nouveau magasin, etc.). Ils gagnaient donc à se

¹⁷⁹ Ils s'appellent mutuellement des collègues mais en raison de leur esprit et de leur discours, l'expression collègues rivaux, ou encore celle utilisée par Bourricaud d'« associés rivaux » les caractérise mieux.

¹⁸⁰ Cela ne s'applique pas au groupe de ceux qui disent toujours que tout va mal. Ceux-ci se rassemblent au groupe de pessimistes que Mayer (1986) a trouvé dans son étude sur les commerçants parisiens.

fermer à toute communication sur leur commerce. Mais étant donné que le contexte a changé, la non-communication peut être un problème. Nous trouvons aujourd'hui de nombreux autres acteurs qui ne sont désormais pas seulement ceux du magasin voisin. Ils font aujourd'hui face à des concurrents extérieurs – grandes surfaces, centres commerciaux, magasins franchisés – ou à d'autres commerçants du centre-ville gérant leur affaire tout à fait différemment. La stratégie des concurrents extérieurs est autre, le commerçant du centre-ville ne sait pas au juste ce qu'il doit en attendre, mais il est parfaitement conscient de leur force économique. Pour la majorité des anciens, ils ne peuvent rien faire contre eux, pour les commerçants récents, seule une stratégie unifiée peut les concurrencer. Ils font aussi face à un nouveau type de fournisseurs. Les fournisseurs ne sont plus les représentants qu'ils connaissaient bien et qui les visitaient régulièrement. Ils ont de nouveaux fournisseurs qu'ils doivent aller chercher à l'extérieur de la ville, tels 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. Ils se heurtent à des programmes gouvernementaux de modernisation, à de nouveaux règlements venus de l'UE, à de nouvelles technologies...

5.6.7. Leadership faible et divisé

5.6.7.1. Manque de ressources

Un aspect important qui caractérise le leadership de la collectivité étudiée est son manque de ressources. Un ou plusieurs leaders peuvent être un recours nécessaire pour l'action collective, mais à moins de disposer de ressources, ils attendront difficilement leurs buts. Il est généralement admis que les organisations et leurs leaders jouent un rôle essentiel dans la mobilisation des ressources collectives sur laquelle l'action collective se fonde. Selon la théorie de la mobilisation de ressources (cf. chapitre 2.4), un aspect crucial de la formation et du développement d'un mouvement est la disponibilité de celles-ci, particulièrement l'existence de cadres compétents et de dispositifs d'organisation. L'existence d'un leader qui a un rôle d'entrepreneur est le plus pertinent pour les mouvements au sein de groupes démunis et de collectivités désorganisées. Dans de telles collectivités, un leader ou des leaders s'imposent pour apporter aux préoccupations de nombreux participants potentiels un thème unificateur (*unifying theme*) (Obershall, 1973). Mais il est plus difficile de trouver dans ce type de collectivités un dirigeant de prestige, doté de compétences d'organisation, que dans une collectivité bien organisée.

la théorie de la mobilisation de ressources (cf. chapitre 2.4), un aspect crucial de la formation et du développement d'un mouvement est la disponibilité de celles-ci, particulièrement l'existence de cadres compétents et de dispositifs d'organisation. L'existence d'un leader qui a un rôle d'entrepreneur est le plus pertinent pour les mouvements au sein de groupes démunis et de collectivités désorganisées. Dans de telles collectivités, un leader ou des leaders s'imposent pour apporter aux préoccupations de nombreux participants potentiels un thème unificateur (*unifying theme*) (Obershall, 1973). Mais il est plus difficile de trouver dans ce type de collectivités un dirigeant de prestige, doté de compétences d'organisation, que dans une collectivité bien organisée.

Les leaders sont en général les acteurs les plus étroitement concernés par la promotion et la réalisation d'une action collective et ils doivent convaincre les membres de la collectivité du succès potentiel de l'action. A cette fin, il faut qu'ils aient des idées claires, qu'ils analysent précisément la situation, qu'ils aient leur explication des problèmes et de leurs propres solutions et qu'ils les transmettent efficacement à leurs adeptes. Ils doivent également faire preuve, par leur sacrifice personnel et leur exemple, de leur engagement dans l'action. «Les dirigeants sont les architectes de l'organisation, de l'idéologie et de la mobilisation pour le mouvement» (Obershall, 1973, p.146). Cela est plus facile à dire qu'à faire. Les dirigeants de collectivités désorganisées doivent agir et décider dans des situations très complexes et une incertitude considérable. Tout d'abord parce que la position de leur leadership n'est pas aussi fermement institutionnalisée que celle d'autres dirigeants. Leur position est constamment attaquée et fait l'objet de pressions et de dilemmes auxquels les dirigeants institutionnalisés (dans des organisations plus hiérarchisées et centralisées) n'ont pas à faire face. La capacité de recrutement de participants à une action collective dépend, soit de ressources matérielles - travail, argent, bénéfices concrets, services, moyens de communication-, soit de ressources non matérielles - autorité, engagement moral, amitié, ressources humaines dotées de compétences organisationnelles et légales - disponibles au sein du groupe. Mais pour les leaders de collectivités désorganisées, les aspects déterminants dans l'activité quotidienne sont des informations incomplètes, une base financière précaire ainsi que des forces de clivage au niveau des associés (McCarthy et Zald, 1977 ; Obershall, 1973). C'est l'ambiance dans laquelle travaillent les leaders du collectif étudié. Comme ils n'ont pas le pouvoir de contraindre les individus à participer aux activités collectives, ils sont bien souvent incertains de la tournure que vont prendre les événements. En dernier recours ils incitent à la participation volontaire au moyen d'appels idéologiques et de la création d'un sens de la communauté (Fireman et Gamson, 1979), une sorte de thème unificateur (Obershall, 1973). Nous avons toutefois déjà mentionné les divers obstacles au sein de la collectivité étudiée qui

faisait entrave à la création de cette atmosphère unificatrice. Par exemple, une situation aussi simple que la tenue d'une réunion publique est minée par l'incertitude : ils n'ont aucune idée du nombre de commerçants qui vont être présents, et même, si il y aura des présents, si l'ordre du jour sera respecté, c'est à dire, s'ils seront capables de le faire respecter, de façon à ce que la réunion n'ait pas été organisée en vain.

5.6.7.2. Division du leadership

En nous basant sur l'analyse de réseaux, nous avons considéré l'existence de deux types de leaders dans notre collectif: l'«institutionnel» et le «non institutionnel». Ces deux types de leadership sont constitués par des commerçants que nous avons appelés plus haut les commerçants transformistes. Avec le travail ethnographique, nous nous sommes aperçus de l'existence d'un troisième groupe d'ex-leaders, les leaders du passé qui ne sont plus maîtres du destin du commerce de centre-ville, mais qui sont encore reconnus comme des figures de proue par quelques commerçants qualifiés de conservateurs. Dans cette partie nous étudierons les premiers deux types de leadership, ceux qui, potentiellement, ont la capacité d'intervenir sur le destin du commerce de centre-ville. Le leadership « institutionnel », composé des membres de la direction et des commerçants qui leur sont proches, parmi lesquels se trouvent d'anciens membres de la direction, et le leadership « non institutionnel », majoritairement constitué par la plus jeune génération de commerçants. Comme ressources du leadership « institutionnel », nous considérons : l'information, surtout celle de caractère officiel venant de l'état ou de la municipalité – et même quand elle est de faible qualité, elle est toujours meilleure et plus abondante que celle que reçoit le leadership « non institutionnel » et le commerçant commun ; l'accès aux médias pour diffuser leurs idées – même s'ils n'arrivent pas à toucher les masses qui sont trop dispersées et désintéressées, ils ont un plus grand accès aux médias que d'autres groupes; la légitimité de mettre en œuvre des politiques commerciales pour le centre-ville. Les ressources du leadership « non institutionnel » sont leur énergie, leur motivation, leur image de réussite, ainsi que l'information, mais dans ce cas moins une information officielle qu'une information liée strictement à la profession. Ce leadership, au contraire de l'autre, n'a pas d'obligations ni de tâches institutionnelles et est respecté en raison du professionnalisme avec lequel il gère son affaire et sa réussite.

Au-delà des faibles ressources disponibles pour la régulation et le contrôle, le leadership « institutionnel » a agrégé un certain nombre de «ressources négatives» : il manque de légitimité, de compétence, et de crédibilité. Non pas que l'actuelle direction n'ait pas des qualités de leadership, mais elle a hérité d'une association commerciale à l'image très

négative, en raison d'un passé récent caractérisé par une énorme incapacité d'action, un immense manque de ressources humaines compétentes et l'absence d'une stratégie solide pour le commerce du centre-ville. La municipalité ne la consulte pas sur les initiatives politiques envers le commerce du centre-ville. Cela la place dans une position malaisée vis-à-vis de ses membres. Pour ces raisons, la participation à la direction de l'association commerciale, ou dit d'une autre façon, la position de leader « institutionnel » de ce collectif, n'a pas été jusqu'ici convoitée, car elle est vue comme engendrant plus de coûts que de bénéfices – le statut plus élevé acquis ne compense pas le travail supplémentaire – et en outre elle est constamment la cible de toutes sortes de critiques. Les coûts élevés et les faibles bénéfices découlant de la position de membre de la direction expliquent les difficultés rencontrées pour constituer une liste pour les élections. Comme nous l'avons vu plus haut, cette association a été incapable, pendant les vingt dernières années, d'assurer une activité régulière avec une direction élue, et a souvent dû recourir à des commissions administratives non élues. Oliver (1984) cite une étude de Pearce (1980) qui compare les coopératives employant du personnel aux coopératives recourant seulement au travail volontaire. Elle a constaté que les coopératives volontaires avaient des difficultés à remplir les fonctions de direction, car leurs dirigeants sont souvent « de véritables chevaux de trait non récompensés qui apportent des bénéfices collectifs à des associés souvent peu reconnaissants ».

En effectuant le travail préparatoire sur le terrain et en interrogeant des informateurs privilégiés sur les personnes susceptibles de représenter le commerce de la ville, la réponse la plus fréquente était qu'il n'y avait ni leader ni groupe de leaders. Quelqu'un nous a dit qu'en chaque commerçant se trouve un petit leader, faisant des efforts pour conserver cette position, aussi petite ou insignifiante soit-elle. Peut-être est-ce aussi la raison pour laquelle ils affirment que les commerçants « ne se gouvernent pas et ne se laissent pas gouverner ». Nous avons vu plus haut, à partir de l'analyse des modèles statistiques incluant la co-appartenance en clique comme variable indépendante et à partir du travail ethnographique, que les dirigeants de ce collectif sont divisés, qu'ils ne se font pas confiance, et qu'en tant que tels, ils ne sont pas capables d'obtenir un consensus à l'égard de ce qu'ils veulent pour le commerce du centre-ville. L'épisode du centre commercial, dont on a déjà parlé sommairement, est révélateur de la désunion et du manque de confiance qui règnent entre ces deux corps dirigeants. Les membres du « groupe jeune » – ou leaders « non institutionnels » – selon une stratégie proactive de création d'un centre commercial dans la ville ont organisé et sollicité une réunion avec le président de la municipalité. Leur intention était de prendre l'initiative avant qu'un groupe économique ou une multinationale ne le fasse. Toutefois, ils ont décidé de le faire sans en informer l'association (même si parmi eux il y avait un membre de la direction). Et ils ont

été très surpris de voir le président de l'association commerciale à cette réunion, venu à l'invitation du maire. Il apparaît clairement dans cet épisode qu'ils agissent dans le dos les uns des autres, et même si leurs desseins sont identiques pour le centre-ville, leurs stratégies différentes et ils ne font pas d'efforts pour recueillir un consensus.

Le leadership « institutionnel » a en effet une stratégie qui, bien qu'imprégné de quelque innovation, est plus conservatrice. Comme le dit Michels (1962 [1911]) « de pouvoir est toujours conservateur » (p. 333). Le leadership « institutionnel » veut un centre-ville rénové mais ne veut pas entrer en conflit avec la masses des commerçants, la municipalité ou toute autre institution. Étant donné qu'il représente tous les commerçants il doit donner à chacun d'entre eux, même à celui qui est passif, la même chance de réussir. Au contraire le leadership « non institutionnel » n'accorde pas d'importance au consensus; il souhaiterait que les vieux commerçants disparaissent du centre-ville. Pour eux, ceux-ci n'ont qu'à vendre leur boutique et partir à la retraite, pour laisser la place aux commerçants plus jeunes qui aspirent à créer de nouveaux magasins et à faire des profits. Cela a été clair lors de l' « épisode du centre commercial », le « groupe jeune » avait une liste réduite de commerçants à inviter pour faire partie du futur centre commercial, ce à quoi la direction de l'association s'est vivement opposée, souhaitant donner à tout le monde la possibilité d'être inclus.

Une telle élite, sans ressources et désorganisée, ne sera certainement pas capable de mobiliser les commerçants pour que ceux-ci participent massivement à des initiatives de modernisation, en particulier quand on sait que ces initiatives interfèrent avec les intérêts établis des commerçants et implique le changement des règles du jeu. Seule une forte organisation, une opposition bien organisée¹⁸¹, sera capable d'atténuer l'influence des « vieux » commerçants partisans du statu quo (les ex-leaders dont on a parlé plus haut) sur les commerçants conservateurs, caractérisés par leur passivité, et qui sont encore en majorité. Si aucune organisation forte ne s'oppose à ce groupe « il faut des circonstances extrêmes pour permettre d'échapper au cercle vicieux ou, plus exactement, il ne suffit pas que les intérêts soient lésés et qu'une politique préférable existe. Il doit s'y ajouter la passion ou la contrainte morale » (Reynaud, 1997, p. 74). Michels fait également référence à la passion comme instrument de changement. Il considère que « seul un leader charismatique est capable de percer le conservatisme inhérent des organisations et motiver les masses à soutenir de grands projets ». Ce leader est forcément différent du leader ordinaire qui est intrinsèquement un oligarque conservateur défendant ses intérêts personnels. Afin qu'il y ait un changement social, ou un changement des règles du jeu, un leader s'impose, doté de « qualités

¹⁸¹ Qui comme on a vu peut être une minorité active, persistante, et avec des idées bien organisées (Doms et Moscovici, 1992).

congénitales extraordinaires, parfois tenant simplement du surnaturel » (Michels, 1949, p. 122-23).

5.6.7.3. La division du leadership et sa capacité d'influence

Pour mieux éclairer la relation entre l'existence d'un leadership divisé et son influence sur la mobilisation de la masse des commerçants dans l'effort de réorganisation du commerce de centre-ville, nous sommes tentée d'établir un rapport avec la typologie de Merton (1970) sur les types de leader cosmopolite et local, tout en sachant que nous ne possédons pas de données suffisamment complètes et que nous nous engageons dans le terrain de spéculation. Comme nous l'avons vu dans la première partie-section 2.2.6., Merton dans son étude sur la communauté de Rovere a identifié le leader cosmopolite comme quelqu'un qui se caractérise, par les intérêts, les relations et les informations toutes extra locales. « Si ce type local est paroissial, le cosmopolite est œcuménique » dit-il. Le fait d'avoir des liaisons à l'extérieur met ces leaders dans une position favorable à l'introduction d'innovations et de leur permet de fonctionner comme des pionniers de l'innovation. Les leaders locaux, dont les informations et les préoccupations sont essentiellement locales, correspondent mieux au concept d'innovateurs car ils aident à divulguer l'innovation localement ; les locaux leur font confiance et ont tendance à les imiter ou à suivre leurs conseils. La différence entre les deux types de leader réside en ce que les pionniers sont davantage prêts à risquer, que leur statut socio-économique est plus proche du niveau socio-économique général et qu'ils recherchent les informations plus activement. Quant aux innovateurs, ils ont un statut socio-économique plus élevé et ils légitiment l'innovation. Ils sont souvent des guides d'opinion.

Nous sommes portée à considérer, en nous basant sur la connaissance ethnographique du terrain, que les membres de la direction de l'association commerciale - le leadership « institutionnel » - et le « groupe des jeunes » -le leadership « non institutionnel » - qui jouent ici le rôle de « pionniers -cosmopolites », et qui sont ceux qui ont introduit et participé à l'innovation sans hésiter, ont été les pionniers de l'adhésion au PUC et de l'ouverture des magasins samedi après-midi. Le leadership local nous semble constitué de ceux que nous avons appelé les ex-leaders, les leaders du passé, ceux qui étaient les commerçants dominants à l'âge d'or du commerce de centre-ville mais qui n'ont pas su s'adapter à la nouvelle ère de la crise du commerce. Ces leaders locaux, qui comme on l'a constaté à travers la connaissance ethnographique du terrain, n'ont pas assumé leur part dans la procédure, celle de divulguer l'innovation parmi la masse des commerçants dont ils étaient plus proches que les deux autres types de leadership. Ils ne l'ont pas fait pour la simple raison qu'eux-mêmes

sont encore fidèles aux pratiques traditionnelles du commerce, et même si certains d'entre eux ont adhéré au programme pour obtenir des subventions pour rénover leur établissement, ils n'ouvrent certainement pas le samedi après-midi. L'observation de Merton (1949), qui rappelle que « les informateurs dans chaque strate d'influence rapportent comme sources d'influence une plus grande proportion de personnes dans leur propre strate que dans d'autres strates » (p. 209), nous aide à comprendre la difficulté de mobiliser la masse des commerçants. Donc, même si les acteurs les plus influents, qui sont en nombre réduit, « (...) influent à tous les niveaux de la structure d'influence, une tendance secondaire émerge qui montre que les personnes sont plus influencées par leurs pairs dans cette structure » (p.209) Malgré l'important pouvoir de persuasion du groupe de leaders, on peut trouver, dans une communauté, un plus grand nombre de décisions personnelles émanant de conseils émis par des personnes placées en bas de la structure d'influence, plutôt que par les rares personnes placées en haut. « Bien que les personnalités qui ont le plus de poids exercent une grande influence au niveau interpersonnel, elles sont susceptibles d'être si peu nombreuses que, même collectivement, elles ne représentent la plus faible part par rapport à la totalité de l'influence interpersonnelle dans la communauté. Corrélativement, bien que chaque personne n'exerce individuellement quasiment pas d'influence, qu'elle se trouve parmi celles qui n'ont qu'une capacité d'influence moyenne ou parmi celles du reste du groupe, qui ont une capacité d'influence très réduite, collectivement elle représente la plus grande part d'influence interpersonnelle, étant donné que ce niveau comprend la majeure partie des personnes de la communauté. (...) L'enquête de Rovere est suffisante pour énoncer, et non pour confirmer, un point central: quelques individus au sommet peuvent avoir une grande part d'influence, mais la part totale d'influence exercée par ce groupe, comparativement petit, peut être moins importante que celle exercée par la majorité des personnes situées aux rangs inférieurs de la structure d'influence » (p. 210). Katz et Lazarsfeld (1955) ont également détecté l'importance de petits groupes et de personnes localement influentes dans les procédures routinières de communication de masse. Cependant ces leaders locaux dans notre ville, pourraient très difficilement avoir un rôle influent sur la masse des commerçants puisque ceux-ci, fidèles au comportement traditionnel dans la profession, ne cultivent pas la proximité avec leurs collègues. Les résultats descriptifs de l'analyse de réseaux, nous le montre en mettant en évidence la basse densité de ce réseau tout comme le grand nombre d'acteurs isolés et qui ne fait pas partie de cliques.

Mais même si ces leaders pionniers sont, après tout, une minorité dans le contexte du commerce du centre-ville nous avons vu que, d'après Doms et Moscovici (1992), les groupes minoritaires peuvent exercer une influence sur la majorité et l'amener à changer de

point de vue. Cependant cette minorité doit avoir une stratégie cohérente, être active, et faire des efforts pour se rendre visible et se faire reconnaître par un comportement consistant. La perception de la majorité au regard des nouveautés introduites par la minorité devient plus favorable et la résistance diminue lorsque la minorité apparaît comme étant plus importante et plus compétente, ou lorsque ces idées correspondent aux tendances en vogue. Toutefois ce n'est pas le portrait de la minorité de leaders pionniers de ce centre-ville. La consistance, la compétence, la proposition d'une solution cohérente sont, sans l'ombre d'un doute, des outils qu'ils ne possèdent pas. Comme le dit Michels (1962[1911]) « lorsqu'il y a une lutte entre les leaders et les masses, les premiers en sortent toujours victorieux s'ils restent unis » (p. 168).

5.6.8. Manque de mécanismes de contrôle et d'agents de sanction

Nous avons évoqué ci-dessus la nécessité de règles qui aient un pouvoir contraignant afin d'aboutir à une action collective. Mais qui peut les imposer, et comment, à travers quelles récompenses, quelles punitions? Qui s'intéresse suffisamment au résultat de cette action collective pour porter le fardeau du contrôle et de l'application de sanctions aux déviants ou de l'attribution de récompenses aux plus méritants? Les efforts de chacun des individus, ou des groupes d'individus, désireux de s'unir pour susciter la volonté d'un ou de plusieurs individus à mettre en œuvre le système de sanctions doivent être dûment récompensés. Qu'y a-t-il à gagner si les objectifs de l'action coordonnée sont atteints? L'effort en vaut-il la peine? Afin que les sanctions ou les récompenses soient appliquées, la mise en place d'un système de contrôle efficace, fiable et crédible est indispensable. Pour qu'un changement s'opère dans le comportement des acteurs à l'égard de l'action collective, il est nécessaire que des sanctions négatives ou positives amènent les individus à supporter des coûts ou à obtenir des récompenses respectives, et qu'ils leur accordent de la valeur (Hechter, 1984).

Lazega, comme nous l'avons mentionné auparavant, a montré qu'une des principales caractéristiques des organisations collégiales est la participation des pairs au contrôle mutuel, et la forme particulière de statut qui peut en dériver. Selon lui, l'un des problèmes centraux de ces organisations est de gérer le comportement perçu comme opportuniste. On a vu dans la première partie- chapitre 2.3 que les sanctions ne sont pas indépendantes de la personne qui les applique, de leurs caractéristiques respectives et de leur contexte relationnel. Prenant pour base cette donnée de départ, Lazega (1999) observe que les pairs ne peuvent se donner des ordres directs, et qu'ils hésitent aussi à assumer les coûts de l'exercice du contrôle, puisque cela peut être coûteux pour le sanctionneur. Dans le cas que nous étudions nous n'avons pas

mesuré les mécanismes de contrôle utilisés comme par exemple Lazega l'a fait dans l'étude du cabinet d'avocats. Notre évaluation sur l'existence de mécanismes de contrôle et de sanction n'est basée que sur les observations faites sur le terrain. De ces observations on a pu conclure qu'aucun mécanisme formel de sanction, partant de l'association commerciale, n'a vu le jour. Les directeurs de l'association commerciale, récemment élus, incapables de construire une équipe solidaire parmi leurs associés, craignaient de mettre en danger le peu de crédibilité acquise s'ils devaient sanctionner leurs pairs. Non pas qu'ils n'y aient pas pensé, ils n'ont simplement pas eu le courage d'instaurer un tel système. Par exemple, en ce qui concerne l'ouverture le samedi après-midi, ils ont pensé à indiquer dans le journal les rares magasins ouverts, mais ils ont fini par abandonner l'idée. Ils ont aussi hésité à publier un éditorial dans leur bulletin d'information qui condamnerait sévèrement la non-participation des associés aux réunions et aux initiatives de l'association. Cet éditorial a été rédigé par un membre de la direction en marge du milieu commercial. C'était un militaire en retraite dont la femme s'occupait du commerce, et cela explique son manque d'identification avec les codes de conduite entre commerçants, qui lui permettait de punir ouvertement ses « collègues ». En ce qui concerne le contrôle entre collègues et en égard à la tradition d'indépendance et d'autonomie des commerçants, on ne peut s'attendre à des manœuvres de pression ouvertes envers ceux qui abandonnent les efforts de coopération. Tout le monde respecte une décision telle que la fermeture le samedi après-midi si elle est justifiée par l'insuffisance de ventes. Cette décision n'est pas vue comme une défection mais comme la seule décision possible dans un contexte de difficultés commerciales. En ce qui concerne l'effort de coordination des prix du café, que nous avons mentionné plus haut, la défection était vue d'une autre façon. Dans ce cas, la défection peut directement porter préjudice aux collègues et apporter des gains au « déserteur ». Pour cette raison, le petit patron moteur de l'effort conjoint a décidé de cesser toutes relations avec son collègue, un type de sanction qui n'a de répercussions négatives graves sur le sanctionneur que dans un système peu cohésif et désorganisé comme celui-ci. Nous pouvons, pour terminer, citer Granovetter (1993), qui, après avoir décrit les relations économiques dans deux marchés du tiers monde conclut que « (...) l'ironie est de constater que lorsqu'une structure sociale est plus connectée et cohésive – le modèle le moins moderne – une action économique peut être conduite de façon contractuelle plus étroite ; lorsqu'elle est plus dispersée et déconnectée, la capacité de l'action collective à sanctionner une déviance est plus faible, et l'action économique doit être conduite par le biais de relations hautement personnalisées » (p. 26).

5.7. Conclusion de la quatrième partie

En guise de conclusion on peut en déduire que la réorganisation des stratégies commerciales du commerce dans un centre-ville a besoin de stratégies économiques concertées entre ses acteurs. Mais ces interdépendances n'apparaissent pas par magie, il faut les construire et leurs fondations sont les interdépendances sociales. Sans celles-ci, les interdépendances économiques seront faiblement implantées. L'échange social renforce l'échange économique qui établit des relations de confiance. Ceci est d'autant plus important dans un contexte où la tradition de coopération n'existe pas, et où, par contre, où il existe une tradition de méfiance et de réserve entre les commerçants, se considérant entre eux non pas comme des collègues ayant un même objectif, mais comme des concurrents.

Qu'est-ce qui a, dans notre cas, empêché la coordination de l'action pour que les commerçants participe massivement à ces initiatives de réorganisation commerciale? 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 d'une discipline sociale envers la collectivité par manque 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 qui regroupe un grand nombre d'acteurs, aux attributs hétérogènes, une faible densité et un grand nombre d'acteurs isolés. Dans ces circonstances, il fallait un leader (ou un groupe leader) fort et doté de ressources pour aboutir au changement. On a vu que ce rôle de leadership est un rôle diffus qui nécessite une vaste gamme de valences, et qu'en conséquence le leadership est habituellement exercé par plusieurs acteurs ou par plusieurs groupes d'acteurs. Cela nous amène 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 la distance qui les séparait de la masse des commerçants, de façon à ce qu'ils adhèrent aux nouvelles règles du jeu du commerce du centre-ville. Avec un leadership de ce type, la plupart des commerçants de ce collectif 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 étaient élevés et les bénéfices incertains.

6. CONCLUSION

Nous sommes partie de la question de Granovetter (1993, p. 16) « (...) quelles circonstances amènent les gens à mener leur activité économique de façon encadrée ou atomisée ? Et quelle différence y a-t-il ? ». Les résultats de cette étude nous permettent de répondre plus sûrement encore que, pour les acteurs, conduire leur activité économique de façon encadrée ou atomisée constitue en effet une différence. Nous nous attendons également à ce que le rôle des sociologues dans l'étude des phénomènes économiques devienne plus clair. En montrant que les acteurs encadrés jouent le premier rôle dans la réorganisation d'un marché – en décadence depuis peu et qui continuera à se dégrader si les mêmes règles d'offre sont appliquées – nous espérons avoir contribué à la connaissance des dynamiques de marché et à celle de leur organisation sociale inhérente.

Il est généralement reconnu que les marchés commerciaux de centre-ville sont composés d'acteurs indépendants (formellement et informellement indépendants) qui sont concurrents. Notre première intuition quant à ce groupe professionnel, n'a pas corroboré cette affirmation. Nous avons effectivement le sentiment que l'existence de stratégies indépendantes parmi des acteurs partageant un même contexte n'avait pas beaucoup de sens. Leurs contextes économiques et géographiques sont apparemment semblables. Ils se vouent au même genre d'affaires, font face au même type de concurrence extérieure et de difficultés de par leur situation dans un centre-ville en décadence, et sont géographiquement proches les uns des autres. En montrant que ces acteurs sont de fait interdépendants et qu'ils ont besoin de compter les uns sur les autres pour redéfinir les règles de l'offre, les résultats de notre recherche s'avèrent aller, en un certain sens, à contre-courant. Une connaissance plus profonde de ce groupe professionnel nous a conduit également à revoir notre notion de ce que nous pensions constituer un comportement stratégique pour ces commerçants. Si, à première vue, un programme de modernisation du commerce qui attribue 66,6% à fonds perdu à ses participants semble être une occasion à ne pas perdre pour des commerçants faisant face à l'adversité et à un marché très compétitif, en y regardant de plus près, ce programme peut finalement ne pas paraître aussi attrayant. Les nombreux coûts impliqués excèdent pour de nombreux commerçants les avantages du programme. Et, si certains adhèrent au programme pour élargir leur clientèle, d'autres n'adhèrent pas, de peur de perdre la leur... Ces commerçants sont semblables si l'on considère les circonstances contextuelles qui les entourent, néanmoins très différents dans les stratégies suivies.

La complexité de la question de la réorganisation d'un marché dans son ensemble,

nous a obligé à utiliser diverses approches théoriques ainsi que plusieurs instruments méthodologiques. Nous avons dû comprendre les dynamiques de ce sous-marché inséré dans un marché plus large, notamment les difficultés pour mettre en place un changement qui, partant du sommet, exige une participation massive du bas pour être effectivement mis en place. Ce changement oblige au remplacement des règles du jeu et leur diffusion au sein du collectif. Ceci engendre des résistances naturelles étant donné qu'on sait que « tout changement est dangereux ». Dans toute étape de changement, et dans celle-ci en particulier, ce que chacun a à gagner n'est pas clair, pas même à long terme, alors que ce que chacun a à perdre fait moins de doute, tout au moins à court terme. Le recrutement ou la mobilisation d'acteurs pour cet effort conjugué de changement est forcément une des problématiques que nous traitons ici. Il est nécessaire d'établir la caractérisation de ce collectif et de l'objectif poursuivi de façon à comprendre ce qui facilite ou entrave la mobilisation massive, une mobilisation qui doit avoir lieu, en outre, dans un espace temporel relativement court. A cette fin, nous avons abordé des questions comme la diffusion des innovations, l'influence sociale, le rôle des niveaux de seuil et du développement d'une masse critique. Le rôle du leadership a été mentionné dans toutes les phases de cette étude, mais vu son énorme importance, un chapitre supplémentaire lui a été consacré.

Nous avons également dû faire appel à des théories de l'action collective qui nous enseignent que, sans solidarité, sans engagement solide de la part des acteurs envers une stratégie de coopération, il n'est pas possible de concerter les efforts d'un grand nombre d'individus. Cette coordination d'efforts est encore plus difficile dans un collectif qui regroupe des acteurs qui n'ont pas d'expérience de coordination et, au contraire, s'en méfient, qui ont une activité professionnelle qui les isole à cause des longues heures passées dans leur établissement et qui sont hétérogènes sous un certain nombre d'aspects, tels que l'âge, le lieu de naissance, la taille de l'entreprise... Nous avons aussi appris que cet engagement ne surgissait pas par hasard, des mécanismes de régulation, contrôle et sanction sont nécessaires pour le motiver. Le problème qui s'ensuit, c'est de savoir qui met en œuvre ces mécanismes. Face à un collectif d'acteurs formellement indépendants et égaux, la difficulté de trouver des acteurs, ayant la crédibilité, le respect, la compétence, en clair le statut, pour appliquer des sanctions, si nécessaire, sans qu'ils n'en soient plus lésés que ceux qu'ils voulaient sanctionner, est amplement connu. Ce type de situation confronte tout collectif au problème du passager clandestin de second ordre, dont la résolution est toujours épineuse. En outre, nous savons que ce rôle de leader, étant diffus, ne peut pas être joué par un seul individu, ce qui nous mène au problème de la coordination entre leaders qui doivent décider à l'unisson et suivre une stratégie bien définie. Sans un leadership procédant de la sorte, les mécanismes qui

motivent la discipline et l'engagement de la masse d'acteurs du collectif seront très difficilement activés.

L'analyse structurelle élargie a été l'approche qui nous a permis une connaissance plus profonde de ce collectif et de sa dynamique de changement. Cette approche fait en effet appel à plusieurs instruments de recherche, tels que l'analyse de réseaux et le travail ethnographique, parallèlement aux analyses statistiques multivariées traditionnelles. En la suivant nous avons pu simultanément décrire la structure relationnelle de ce collectif et comprendre le comportement stratégique des acteurs observés. Comme nous avons considéré que ces acteurs étaient possesseurs d'une rationalité contextuelle, nous avons été capables de comprendre des comportements qui auraient pu paraître à première vue irrationnels, mais qui dans un contexte déterminé ne le sont pas. C'est en gardant cela présent à l'esprit que nous nous sommes efforcée de caractériser le plus complètement possible les acteurs, leur réalité sociale et familiale, leur profession, ainsi que leur réalité économique, les contraintes auxquelles ils font face du fait de leur insertion dans un marché en train de s'effondrer.

Nous avons rencontré des difficultés pour traiter statistiquement toutes les questions qui nous ont paru pertinentes pour comprendre la réorganisation de ce marché et nous avons dû nous baser en grande partie sur la connaissance ethnographique du terrain. Nous évoquerons plus loin les limites de l'étude, mais nous pouvons d'ores et déjà signaler qu'elles tiennent, d'une part, à la difficulté de la collecte de données auprès d'un groupe méfiant, intrinsèquement, et d'autre part à l'appréhension de concepts abstraits comme l'existence (ou plutôt l'inexistence) d'une identité commune, ou d'une identification avec la « cause » de la survie du centre-ville, qui faciliteraient une stratégie commune. Le test des hypothèses s'est sûrement ressenti de ce qu'on vient de dire. Les hypothèses ont été présentées à la fin de la deuxième partie, et cela parce ce n'est qu'après avoir décrit l'encadrement théorique et le contexte économique, social et culturel où se déroulait l'action des petits patrons que nous étions prête à émettre des hypothèses se référant, d'une part, à un contexte plus vaste et, d'autre part, aux acteurs et à leur comportement stratégique dans ce même contexte. Nous avons d'abord construit un bloc d'hypothèses se rapportant à la réorganisation du marché qui n'ont pas pu être « testées » statistiquement pour la simple raison que nous avons seulement étudié un cas de réorganisation de marché. Nous avons toutefois essayé de clarifier les perspectives de succès ou d'insuccès en nous basant sur des données descriptives et sur la connaissance ethnographique du terrain. Nous avons pu confirmer ce qui avait déjà été illustré par Ostrom, Bowman voire Popkin concernant la difficulté ou impossibilité pour un collectif déterminé ayant un certain nombre de caractéristiques, telles qu'une grande taille, des acteurs hétérogènes sous plusieurs aspects, avec une vision à court terme et un leadership divisé aux

ressources limitées, de coordonner des efforts qui lui permettraient d'atteindre certains objectifs. Nous nous attendions à ce que l'effet de la proximité géographique puisse compenser d'autres caractéristiques du collectif qui rendent plus difficile l'action collective, mais cela ne s'est pas produit. Il se peut que, comme la profession de commerçant conduit les individus à l'isolement à cause des longues heures passées dans son établissement, la proximité géographique elle-même ne constitue pas un facteur facilitant les relations interpersonnelles. Nous nous sommes ensuite concentrée sur les hypothèses davantage liées à la structure relationnelle de ce collectif. Pour mesurer l'encastrement, nous avons utilisé deux mesures : la centralité de degré et la cohésion ne considérant que des liaisons directes, la co-appartenance aux cliques. La mesure de co-appartenance aux cliques nous a permis de montrer empiriquement que le PUC était plutôt perçu comme une initiative individuelle où la coordination entre les commerçants n'était pas nécessaire. Un seul individu pouvait adhérer au PUC et recevoir des bénéfices alors que si un seul individu ouvrait son magasin le samedi après-midi il n'y gagnerait probablement rien. Cette affirmation est fondée sur les résultats statistiques de la variable co-appartenance en clique qui, dans le modèle où le PUC est la variable dépendante, n'ont pas été « significatifs » mais qui ont été expressifs pour la variable dépendante du samedi après-midi. La confirmation de l'hypothèse de l'encastrement est sans doute le résultat le plus important de notre étude. Comme nous l'avons dit plus haut, elle s'oppose d'un côté aux idées généralisées par les observateurs de ce groupe d'acteurs, et de l'autre, elle renforce la position de la sociologie économique qui défend qu'un marché est composé d'acteurs interdépendants et qu'une organisation sociale est sous-jacente à toute stratégie économique. Ce résultat est d'autant plus démonstratif que l'encastrement a été mesuré de manière très simple. Face à un groupe d'acteurs caractérisés par la méfiance, nous n'avons pu leur poser des questions sur leurs relations de discussion, c'est-à-dire d'échange d'informations. D'autres réseaux tels que l'amitié ou le conseil n'ont pas été mesurés. Il a été encourageant de noter qu'une seule mesure de réseau, représentant une relation sociale faible, indiquait tout de même l'importance du composant social dans le contexte économique.

En ce qui concerne les hypothèses relatives à la mobilisation, elles n'ont globalement pas été confirmées par notre étude. Les hypothèses formulées d'après les ouvrages qui étudient les mouvements sociaux, tels que l'appartenance à des associations et la participation à des actions collectives dans le passé influençant positivement la participation à de futures actions collectives, n'ont pas débouché sur des résultats solides. Il nous faudrait probablement des données plus sophistiquées relativement à l'importance que les acteurs attribuent à l'appartenance à l'association professionnelle et sa véritable signification, ainsi qu'aux

différents coûts et bénéfices attribués à chaque action collective mesurée. Seule l'hypothèse concernant le modèle de seuil, tel que Granovetter l'a conçu, nous a paru, d'après la connaissance du terrain, présenter de l'intérêt pour expliquer la faible adhésion. Le modèle de seuil peut être appliqué quand les comportements sont bien visibles aux membres du collectif. Dans notre cas, l'adhésion au PUC n'était pas visible, elle a en effet été délibérément cachée dans une première phase. Par contre l'ouverture le samedi après-midi était bien visible, mais a été apparemment entravée par une perception de faible efficacité et d'une fausse idée du nombre d'établissement ouverts. Il s'est peut-être agi d'un cas de prédiction autodestructrice.

Les hypothèses concernant le rôle du leadership n'ont pas non plus été statistiquement analysées. Seuls les données relationnelles d'appartenance aux cliques et l'observation et entretiens lors du travail de terrain nous ont aidée à comprendre le rôle du leadership (ou plus précisément de l'insuffisance de leadership) dans la mobilisation des acteurs pour la réorganisation de ce marché. Nous avons émis l'hypothèse que l'existence d'un leadership disposant de nombreuses ressources – compétence, expérience, crédibilité - et pouvant faire usage de ressources humaines et financières, ayant une stratégie cohérente et unifiée et étant dynamique, serait nécessaire à la mobilisation massive d'acteurs d'un collectif de ce type. Les objectifs de cette mobilisation, rappelons l'adhésion au PUC et l'ouverture le samedi après-midi, impliquent un certain nombre de risques et une dépense de ressources qui peut varier selon l'initiative en cause et le type de commerçant (conservateur ou transformiste) qui s'y engage. Si l'on parle du PUC, un investissement plus élevé est nécessaire et les risques sont plus nombreux. Si l'on parle de l'ouverture le samedi après-midi, moins de ressources doivent être investies et moins de risques sont impliqués. En ce qui concerne le type de commerçant, nous savons que le commerçant conservateur perçoit les deux initiatives comme risquées et d'une faible efficacité au niveau des ventes et que le transformiste voit le risque comme modéré et parfois nul, et les initiatives efficaces. Seul un leadership avec les caractéristiques que nous avons mentionnées plus haut serait capable, c'est à dire aurait les ressources et par conséquent le courage, de déclencher les mécanismes de régulation, contrôle et sanction nécessaires au maintien de la discipline collective et de l'engagement d'une population si diversifiée. Cependant il nous a été donné d'observer un leadership divisé et sans grandes ressources, ayant donc des difficultés à résoudre le problème du passager clandestin de second ordre. Ce problème est d'autant plus épineux dans un collectif tel que celui-ci, qui est désorganisé et dont les acteurs sont des pairs jouant le rôle d'« associés rivaux ». Cette division du leadership est empiriquement observable dans le dendrogramme représentant la co-appartenance aux cliques. Nous notons ici que les acteurs appartenant aux deux types de leadership, appelés ici « institutionnel » et « non-institutionnel », ne se rencontrent qu'aux

niveaux les plus bas du dendrogramme. Avec un tel leadership, de surcroît dans un contexte économique environnant adverse, même si quelques acteurs ont effectivement adhéré il est très difficile d'obtenir l'adhésion d'une grande part des commerçants. L'effort de changement des règles du jeu est trop grand en l'absence d'un leadership qui assure aux adhérents des bénéfices à moyen ou à long terme ou qui fasse augmenter le coût de la non adhésion par des mécanismes de sanction.

Les hypothèses concernant les attributs du petit patron tout comme ceux de son entreprise n'ont que partiellement confirmé nos attentes fondées sur la sociologie des organisations et les études de diffusion d'innovation. Les variables âge et éducation¹⁸² sont généralement liées à l'adoption d'innovations (même si en ce qui concerne l'âge, les résultats divergent), l'âge plus avancé étant négativement corrélatif de l'adoption et l'éducation supérieure étant positivement corrélative. Cependant dans nos modèles, l'âge a été seulement « significatif » lorsque la variable dépendante était l'ouverture le samedi après-midi. Nous avons interprété ce résultat comme une incapacité d'investissement financier de la part des plus jeunes, ce à quoi on peut ajouter le fait que les plus jeunes qui ont ouvert leur établissement plus ou moins récemment n'avaient pas besoin de rénover leur établissement. L'ouverture le samedi n'obligeait, quant à elle, à aucun effort financier, ou presque aucun, mais en revanche requérait un effort humain, représentant une action parfaitement cohérente avec la nouvelle ère du commerce. Les nouvelles règles du jeu obligeaient à l'ouverture le samedi après-midi, ce que les jeunes ont compris et accepté beaucoup plus facilement que les commerçants plus âgés qui n'avaient plus besoin d'un supplément de ventes ou qui préféraient le repos de l'après-midi. La taille de l'affaire, ici mesurée par le log du nombre d'aides familiales ou d'employés extérieurs, a aussi donné origine à des résultats qui nous ont d'une certaine manière surprise. En ce qui concerne les modèles où le programme de modernisation était la variable dépendante, les résultats étaient attendus, les affaires, qui recevaient le plus d'aide et surtout le fait d'avoir au moins une aide, correspondaient au taux d'adhésion le plus élevé. Le programme de modernisation, étant un processus bureaucratiquement compliqué exigeant que le patron lui consacre de nombreuses heures, ne pouvait être soutenu que si ce dernier bénéficiait d'une assistance pour recevoir les clients dans son l'établissement. Nous avons été surpris par le fait que l'ouverture le samedi après-midi, qui exige un effort humain supplémentaire, n'ait pas été influencée significativement par la taille de l'affaire. Il est possible – nous spéculons bien sûr – que les jeunes qui ouvrent le samedi fassent appel à des membres de leur famille qui ne s'occupent pas au jour le jour du

¹⁸² Nous avons expliqué dans le texte que la variable âge avait finalement été utilisée puisque les deux étaient corrélationnels.

magasin¹⁸³. Cette explication rejoindrait celle de Bruderl et Preisendorfer (1998) qui ont constaté que les entrepreneurs qui manquaient de ressources (capital humain et capital financier) devaient faire plus d'efforts pour obtenir un soutien de la part de leur réseau particulier. Ces entrepreneurs compensent leur manque de ressources par la mobilisation de leurs relations privées (familiales, amicales).

Quant à la variable de performance et son effet sur les deux variables dépendantes, nous avons obtenu des résultats cohérents avec l'hypothèse formulée. Quand l'engagement implique un investissement financier, l'affaire doit avoir été performante dans le passé récent pour que le patron puisse adopter une stratégie de changement qui comporte toujours un risque. Puisque ouvrir le samedi après-midi n'était pas risqué, la performance des dernières années n'était pas une information importante pour expliquer cette ouverture.

Un peu dans la lignée des mesures de « cosmopolitisme » de Merton, mais de façon moins ambitieuse, nous avons mesuré l'expérience de vie de ces petits patrons dans d'autres réalités. Cette ville étant très conservatrice et provinciale en dépit de sa proximité de la capitale, l'expérience d'avoir vécu ailleurs, l'ouverture à des codes de conduite autres que ceux de cette ville, pouvaient leur ouvrir l'esprit. Nous avons constaté que cette expérience ne revêtait guère d'importance pour expliquer l'adhésion au programme mais qu'il a joué un rôle dans l'explication de l'ouverture le samedi après-midi, ce qui était après tout un comportement qui rompait avec les règles pratiquées par ce collectif, et était donc plus novateur que l'adhésion à un programme gouvernemental.

Au-delà des questions concernant la réorganisation d'un marché nous pensons avoir également appris quelque chose à propos de la mise en œuvre de politiques publiques. Le programme de modernisation est un exemple de décision politique prise par le haut en ignorant le bas. Cependant c'est du bas que dépend le succès de la décision politique, puisque c'est le bas qui va adopter ou non les programmes qui lui sont destinés. Il s'agissait d'un programme novateur, dans la mesure où il mettait l'accent sur la coopération entre les acteurs publics (centraux et locaux), les associations professionnelles et les entreprises privées. Mais quelques questions se posent : sur quel type de connaissance du terrain et des acteurs impliqués peut-on développer un programme de ce genre ? Sur quelle base, par exemple, a-t-on d'abord offert des subventions à fonds perdu de 50% de l'investissement total pour les projets individuels évalués comme de haute qualité, pour les faire passer plus tard à 66,6% ? Quel a été l'impact de cette mesure ? Quel en a été le bénéfice pour l'Etat ? la motivation des commerçants à participer a-t-elle réellement augmenté ? Dans notre étude de cas, nous avons

¹⁸³ S'ils participaient tous les jours à la tenue du magasin, ils seraient comptabilisés comme aides familiales. Nous nous référons ici par exemple aux enfants d'âge scolaire qui étant libérés des tâches scolaires le samedi après-midi sont « embauchés » par leurs parents.

constaté que ceux qui adhéraient au programme avaient eu une bonne performance ces dernières années. Et ceux dont les résultats avaient été négatifs, ou moins bons, ont-ils été attirés par cette augmentation du fonds perdu ? Si le gouvernement avait décidé de donner 100% à fonds perdu à tous les candidats au programme, l'adhésion aurait-elle aussi été de 100% ? Une réponse négative à cette question serait plausible. Elle traduirait le manque de connaissance de la réalité de la part des décideurs politiques dans le domaine. Cela signifierait également que des millions étaient en train d'être dépensés tandis que des résultats équivalents auraient pu être obtenus pour bien moins, des résultats qui dans de nombreux cas n'ont rien changé de fondamental en comparaison à la situation qui existait auparavant. Apparemment la question n'est pas l'argent, aussi étrange que cela puisse paraître, lorsque nous sommes en présence d'un groupe professionnel pour qui l'argent semble être le principal moteur de toute activité. Bien entendu le gouvernement ne le savait pas lorsqu'il a attribué 66,6% à fonds perdu... Pour le gouvernement, le PUC était une loterie à laquelle il suffisait de participer pour gagner. Aucun commerçant ne l'a néanmoins vu comme une loterie. Il était perçu par tous comme engendrant de nombreux coûts en argent, temps, efforts, incertitude, manque d'autonomie. Seuls, ceux dont les affaires étaient prospères ont été capables de courir le risque, tandis que les commerçants en difficulté voyaient cette initiative comme un piège supplémentaire, une astuce du gouvernement pour jeter de la poudre aux yeux des électeurs et déclarer « nous avons offert notre aide aux commerçants, mais ils l'ont refusée » avant de conclure qu'ils ne la méritent pas.

Nous avons été amenée à croire que d'autres facteurs déterminants étaient en jeu, au-delà de l'incitation positive de l'argent, fonctionnant comme des incitations négatives et surpassant les premiers. On peut penser au manque de crédibilité du gouvernement central et de ses programmes – une perception bien fondée dans ce cas comme on l'a vu d'après la description que nous avons faite du déroulement du programme dans la troisième partie - chapitre 4.3. On peut penser à son incapacité, ou à celle de la municipalité – les deux acteurs publics les plus importants dans ce processus – à constituer un leadership crédible, capable de dire aux commerçants craintifs : « les affaires ne marche pas bien, nous le savons, mais en modernisant notre centre-ville nous ferons la différence, nous attirerons des gens à l'aide de campagnes de marketing puissantes, nous miserons sur la qualité et le dynamisme de notre ville, sa beauté historique et monumentale ». Nous savons qu'il y aura toujours des commerçants qui refusent toute évolution et qui font la sourde oreille à tout effort de dynamisation. Nous avons néanmoins été conduite à croire qu'une démonstration de compétence, crédibilité, dynamisme de la part du gouvernement central et local ferait probablement une différence au niveau de la participation des commerçants. Nous ne voulons

pas parler des commerçants prospères qui profiteraient toujours de l'aide de 66,6% à fonds perdu, mais de ceux qui veulent rester dans les affaires et font face à une concurrence acharnée, notamment en raison de leur situation dans un centre-ville en décadence. Nous nous sommes essentiellement intéressée dans notre étude aux commerçants et nous avons rarement abordé d'autres thèmes relatifs au programme comme la qualité de sa mise en place. Nous avons toutefois identifié d'autres limites qui peuvent être attribuées à la difficulté ou à l'incapacité du gouvernement central à réguler, contrôler et sanctionner l'application du programme. L'étude globale, qui aurait dû être la bible du nouveau centre commercial de la ville et servir de guide à toutes les interventions dans le centre-ville, qu'elles soient individuelles, urbaines ou d'investissement pour le marketing, n'a pas servi de référence en raison de sa superficialité, de sa faible qualité et du manque d'importance que lui ont attribué les divers acteurs concernés. Le gouvernement central a permis des investissements contraires aux orientations de l'étude globale, ou tout au moins peu cohérentes avec l'étude globale, même si celle-ci avait été financée par l'Etat.

La question de l'échec¹⁸⁴ de la mise en œuvre d'une politique publique est liée, à notre avis à une conception erronée de la rationalité du commerçant, qui illustre la distance entre le gouvernement et les récepteurs de ces programmes. Ce que le gouvernement a conçu comme la majeure motivation du commerçant – le haut pourcentage de la subvention à fonds perdu – n'a pas remporté le succès attendu. Le gouvernement incapable de décider quel serait le meilleur facteur de motivation, a pensé à la subvention à fonds perdu. Nous avons déjà mentionné que les commerçants ne formaient pas un seul groupe, ils représentent plusieurs groupes et le type de commerçants présents dans un centre-ville a depuis peu tendance à se diversifier. Cette diversification implique la différenciation des types de rationalité et des stratégies des acteurs. Il est par conséquent toujours plus difficile d'identifier leur dénominateur commun ou le facteur de motivation fonctionnant comme une incitation pour la globalité des acteurs implantés dans le centre-ville. Nous avons mentionné à plusieurs reprises que la rationalité des acteurs était une rationalité contextuelle. Même si le contexte global est le même pour tous, c'est-à-dire la forte concurrence et le centre-ville en décadence, la diversification des types d'acteurs présents dans le centre-ville, déterminés par la taille de l'affaire des commerçants, leurs résultats des dernières années, leur âge, le genre des affaires, etc., crée un contexte spécifique pour chaque type et par conséquent une rationalité spécifique à chacun. Ce qui est perçu comme conservateur pour un commerçant peut être innovateur pour un autre, une entreprise risquée pour l'un peut être une opération de routine pour l'autre.

¹⁸⁴ Même dans d'autres cas où un succès plus net a été observé, le doute subsiste toujours, du point de vue de l'administration publique, de savoir si tout cela n'aurait pu être fait avec beaucoup moins d'argent.

En outre nous ne pouvons cataloguer le manque de participation dans la réorganisation du marché de centre-ville comme l'illustration d'une attitude passive, de l'absence d'une stratégie bien définie pour les affaires, ou d'une attitude irrationnelle. La non-participation peut être aussi stratégique que la participation si nous la plaçons dans le contexte des objectifs de chaque commerçant. Popkin (1979) illustre la complexité de cette situation en évoquant les critères d'évaluation des paysans vietnamiens quant à leur participation à une initiative collective. « Avant de décider de sa contribution, un paysan pèsera certainement plusieurs facteurs relatifs à des coûts et bénéfices : 1- les dépenses de ressources : s'il contribue à une action collective, il doit dépenser de précieuses ressources ; 2- les récompenses : la valeur des bénéfices directs et indirects ; 3- la probabilité que l'action mène à une récompense (efficacité) : l'efficacité d'une contribution dépend de sa contribution marginale à la réussite de l'initiative et également de la façon dont cette action se conjugue avec d'autres, impliquant que l'effort fourni soit assez important pour la réussite de l'entreprise et que la contribution en vaille la peine ; 4- la viabilité du leadership et la confiance : la réussite absolue d'une initiative ne dépend pas seulement du volume de ressources mobilisées mais souvent de l'habileté du leadership à les mobiliser. (...) Vu ces considérations, lorsqu'une action coordonnée vise à produire des biens collectifs, les individus peuvent calculer s'ils ont intérêt ou non à contribuer. (...) Un individu ne voyant aucun bénéfice personnel (psychique) spécial pouvant découler de sa participation et qui ne considère pas sa contribution comme nécessaire ne s'engagera pas sans une incitation à le faire » (p. 24).

L'étude d'une action collective ayant échoué en raison d'une incapacité à coordonner des stratégies individuelles à une fin collective, même si elle peut présenter un intérêt sociologique, peut engendrer la frustration d'avoir étudié un « non »-événement. La sensation d'avoir suivi dès sa naissance un processus qui a exigé l'effort personnel et professionnel de nombreuses personnes, tant au sein d'institutions publiques que d'entreprises privées, où d'importantes sommes d'argent étaient en jeu et qui a fini par avoir un impact réduit au sein du collectif auquel il se destinait nous laisse désireuse de savoir ce qui aurait dû se passer pour que le projet aboutisse. Nous ne sommes pas censée avancer des solutions à ces problèmes, ni même en mesure de le faire, en nous appuyant sur la présente étude, mais nous pouvons tout au moins énumérer quelques aspects qui auraient pu être contrôlés par le collectif et ses leaders, pour atteindre les objectifs proposés. Nous pouvons plus aisément dénombrer les aspects qui ont été négatifs : le manque de discipline sociale et d'engagement envers un projet commun, l'absence d'une vision à long terme, et d'une foi en l'efficacité. Un leadership fort et uni, composé par l'association professionnelle ou le gouvernement local voire les deux, aurait pu, à l'aide d'une stratégie d'inclusion des différents secteurs du centre-

ville, changer cet état de fait. Nous avons mentionné la force des mouvements des commerçants français lorsqu'ils croyaient en leurs leaders, par exemple Poujade et Nicoud. Nous avons aussi fait référence à un exemple décrit par Hosggod (1992) d'une association professionnelle, qui, en étant dynamique en matière de formation professionnelle, au niveau des lobbies politiques et principalement de l'organisation d'événements liés aux loisirs, a été capable d'instaurer un esprit de camaraderie. Ces activités génèrent une solidarité d'échange entre les membres et le développement d'une sous-culture du commerce. Les plus vieux commerçants étaient heureux de constater que le sentiment de jalousie qui existait dans leur jeunesse, alors qu'ils se rencontraient peu, avait cédé la place à la confiance. Il est clair que le développement d'une vie associative avec des activités récréatives n'est pas une panacée, spécialement si nous considérons le peu de temps libre des commerçants, il est néanmoins intéressant de constater les effets qu'il peut avoir. Dans le cas étudié, un cours de formation organisé par l'association professionnelle a réuni quelques restaurateurs et propriétaires de cafés et a marqué le début d'une nouvelle relation entre des personnes qui se connaissaient depuis des années mais ne s'étaient jamais parlé. En face de cela une association professionnelle dynamique, donnant des avantages à ses membres et capable d'exercer des pressions sur la municipalité, une municipalité pour sa part dynamique et investissant dans le centre-ville et capable d'exercer des pressions sur le gouvernement central, ainsi qu'une bonne coopération entre ces deux institutions, par exemple pour la mise en place de campagnes de marketing d'intérêt mutuel, ne semble pas un scénario irréalisable. Néanmoins toute stratégie, pour bien conçue et appliquée qu'elle soit, ne peut pas plaire à tous les associés, car leurs intérêts, leurs valeurs, leurs objectifs, leurs goûts sont très variés. Le processus de naissance et de croissance d'institutions fonctionnant bien et coopérant entre elles pourrait faire l'objet d'un autre projet de recherche dans un cadre temporel plus long. Nous avons étudié un épisode qui demandait un grand effort de la part de ces institutions et c'était la première fois qu'on leur demandait de coopérer. Comme nous l'avons dit, elles n'ont pas été capables de répondre au niveau qui s'imposait pour réussir. D'autres épisodes tels que ceux-ci devraient être observés dans l'avenir pour formuler un meilleur diagnostic.

Nous aimerions maintenant présenter certaines limites de cette étude. Examiner un cas à travers la recherche ethnographique est une entreprise certes très satisfaisante. Cependant quand nous passons à la phase suivante, à l'analyse statistique des données recueillies, nous souhaitons aboutir à une généralisation du cas étudié. Celle-ci, tout au moins en cette phase de l'analyse, ne sera plus possible à obtenir. L'étude d'un seul collectif sans groupe de contrôle auquel il peut être comparé laisse de nombreuses questions non résolues. Cependant, malgré ses compromis, l'approche ethnographique semble être la meilleure stratégie pour saisir le

processus complexe du changement dans ce collectif. Étudier un processus en cours peut également être une initiative décevante qui force le chercheur à faire des détours de dernière minute. Deux phases de collecte de données, avant et après le programme de modernisation, avaient initialement été prévues dans notre recherche, mais nous avons dû nous limiter à la première étant donné qu'aucune différence majeure entre ces deux périodes n'allait justifier une seconde collecte de données. Les divers problèmes rencontrés par le programme en ont retardé sa conclusion et ont rendu la collecte de données encore plus difficile. Nous avons également prévu d'étudier la coopération entre les organisations concernées telles que le gouvernement central, la municipalité, l'association, le cabinet de conseil qui a élaboré l'étude globale, les cabinets de conseil qui ont accompagné les investissements individuels et l'entreprise de marketing chargé de la campagne de marketing de l'association. Cette sous-partie de la recherche a été abandonnée lorsque plusieurs signes ont indiqué qu'aucune coopération n'allait avoir lieu. Il est vrai que ce thème aurait pu faire l'objet d'une étude, mais à l'époque cela nous a paru un obstacle trop difficile à surmonter. L'absence de coordination d'une part entre les commerçants et d'autre part entre les institutions responsables semblait être trop de non-événements pour une seule recherche...

Une autre limite importante dans la recherche a été la difficulté à obtenir certains types de données en raison de la méfiance des petits patrons. Nous avons eu l'occasion de citer plusieurs auteurs, dont Marin, qui ont étudié les petits patrons et se sont heurtés aux mêmes problèmes. C'est peut-être pour cette raison qu'il existe si peu d'études ethnographiques sur ce groupe professionnel en comparaison à d'autres. L'information sur les ventes a été par exemple très difficile à obtenir. En particulier nous regrettons de ne pas avoir pu obtenir de renseignements sur les relations d'amitié. La détection de relations *multiplexes* entre les acteurs serait un puissant indicateur de l'existence d'une relation entre eux et aurait permis de comprendre plus précisément les interdépendances entre les petits patrons. Lazega (2001) a montré que les sous-structures *multiplexes* doivent se cristalliser pour que les membres soient capables de s'engager dans une action coordonnée. Une analyse structurelle reposant seulement sur des relations de discussion a semblé une base trop pauvre pour arriver à la structure du réseau. Il serait difficile de justifier avec un seul type de relation que nous avons saisi le modèle général des relations d'échange. Malgré ces imperfections, l'analyse structurelle, renforcée par l'information qualitative obtenue grâce au travail ethnographique, a semblé être un instrument utile pour identifier et systématiser les structures relationnelles existant dans ce collectif.

Cela nous conduit à évoquer une autre difficulté rencontrée dans cette étude et irrésolue dans de nombreuses recherches, à savoir le lien entre les données quantitatives et

qualitatives, c'est-à-dire, associer les données sur les attributs et les données relationnelles avec les données normatives et culturelles. Afin de comprendre véritablement les mécanismes qui lient le niveau micro au méso et celui-ci au macro, il faut avoir une théorie bien précise de l'action pour expliquer ce qui fait que les individus entrent et sortent des relations. Cette théorie de l'action doit combiner les aspects structurels et symboliques impliqués dans le processus. Plusieurs auteurs affirment par exemple qu'une mobilisation collective est toujours dépendante de l'existence d'une identité collective mais ils n'arrivent pas à expliciter comment émerge cette identité.

En conclusion, nous espérons, malgré les limites de cette étude, avoir été capables de montrer le composant social des relations économiques dans une profession et un secteur de l'économie où l'*adox*a dit est qu'il n'y a pas de relations entre les acteurs. Nous espérons également avoir mis en lumière les complexités qu'implique l'effort de réorganisation de marché dans un contexte tel que celui observé ici, des petits patrons hétérogènes avec un leadership faible et divisé, situés au centre-ville et subissant une forte concurrence extérieure. La classe professionnelle des commerçants n'étant pas une cible courante des études sociologiques avec une méthodologie ethnographique, nous pensons avoir exposé une réalité souvent mal comprise et soumise à des politiques erronées. Alors que les commerçants sont généralement perçus comme des entrepreneurs indépendants, s'engageant dans une concurrence acharnée les uns contre les autres, nous avons montré qu'ils pouvaient également être des entrepreneurs interdépendants s'engageant dans la coopération ; alors qu'ils sont considérés comme adverses au risque, démodés, incapables d'innover, nous avons montré qu'ils ne sont que des acteurs stratégiques évaluant les coûts et les bénéfices d'un changement donné de comportement impliquant un investissement de ressources précieuses. Les commerçants qui n'adhèrent pas au programme de modernisation par peur de perdre leurs clients se conduisent de façon aussi stratégique que ceux qui adhèrent au programme pour élargir leur clientèle.

7. BIBLIOGRAPHIE

2^{ème} Congrès Européen sur le commerce et la ville, 15, 16, 17 Novembre 2000, Lille, France

A Organização no Comércio; associativismo e integração, Ciclo Comércio Presente e Futuro, (1; 1992, Lisbonne), Lisbonne: CML, 1992.

ABELL, P., Is Rational Choice Theory a Rational Choice of Theory?, in J. Coleman, T. Fararo, (éds.), Rational Choice Theory: Advocacy and Critique, Newbury Park: Sage Publications, 1992

ABOLAFIA, M., WOLSEY-BIGGART, N., Competition and Markets: an Institutional Perspective, in A. Etzioni, P. Lawrence, (éds.), Socio-Economics: Toward a New Synthesis, New York: M.E. Sharpe, Inc., 1991

ALBUQUERQUE, T., Grula uma Experiência Pioneira, A Organização no Comércio; Associativismo e Integração, Ciclo Comércio Presente e Futuro, (1; 1992, Lisbonne), Lisbonne: CML, pp.20-25

ALDRICH, H., ZIMMER, C., JONES, T., Small Business Still Speaks With The Same Voice: a Replication of "The Voice of Small Business and the Politics of Survival", Sociological Review, 1986, 34, 2, mai, pp. 335-356

ALDRICH, J.H., NELSON, F.D., Linear Probability, Logit and Probit Models, Beverly Hills: Sage Publications, 1984

ALEXANDER, J. C., GIESE, B., MÜNCH, R., SMELSER, N.J., The Micro-Macro Link, Berkeley: University of California Press, 1987

ALMEIDA, A. D. , As Cooperativas de Retalhistas - Panorâmica Global , Ciclo Comércio Presente e Futuro, (1; 1992, Lisbonne), Lisbonne: CML, pp. 17-20

ALTER, C., HAGE, J., Organizations Working Together, Newbury Park: SAGE, 1993

- AXELROD, R., *The Evolution Of Cooperation*, NY: BASIC, 1984
- BAKER, W., *Floor Trading and Crowd Dynamics*, in *Social Dynamics of Financial Markets*, Patricia Adler and Peter Adler, (éds.), Greenwich, Conn: JAI, 1983
- BALSAS, C.J.L., *Urbanismo Comercial em Portugal e a Revitalização do Centro das Cidades*, Lisboa: GEPE, 1999
- BECHHOFFER, F., *The Petite Bourgeoisie in Late Capitalism*, *Annual Review of Sociology*, 1985, 11, pp.181-207
- BECHHOFFER, F., ELLIOTT, B., *An Approach to a Study of Small Shopkeepers and the Class Structure*, *Archives Européennes de Sociologie*, 1968, IX, pp.180-202
- BECHHOFFER, F., ELLIOTT, B., RUSHFORTH, M., BLAND, R., *Small Shopkeepers: Matters of Money and Meaning*, *Sociological Review*, 1974, vol.22, 4, Nov., p.p: 465-483
- BECHHOFFER, F., ELLIOTT, B., *Persistence and Change: The Petite Bourgeoisie in Industrial Society*, *Archives Européennes de Sociologie*, 1976, XVII, 1, pp. 74-99
- BECHHOFFER, F., ELLIOTT, B., *The Voice of Small Business and the Politics of Survival*, *Sociological Review*, 1978, vol.26, 1, fév., pp.57-88
- BECHHOFFER, F., ELLIOTT, B., *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, 1981
- BECHHOFFER, F., ELLIOTT, B., *The Petite Bourgeoisie: Comparative Studies of the Uneasy Stratum*, NY: St. Martin's Press, Inc, 1981
- BECHHOFFER, F., ELLIOTT, B., MCCRONE, D., *Structure, Consciousness and Action*, *British Journal of Sociology*, 1978, vol.29, pp.410-438

BECKER, M., Sociometric Location and Innovativeness: Reformulation and Extension of the Diffusion Model, *American Sociological Review*, 1970, 35, pp. 267-282

BEGLEY, T. M., BOYD, D.P., A Comparison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms, *Journal of Management*, 1987, 13, 1, pp. 99-108

BENKO, G., LIPIETZ, A., As Regiões Ganadoras: Distritos e Redes, os Novos Paradigmas da Geografia Económica, *Celta*, 1994

BERKOWITZ, S.D., *An Introduction to Structural Analysis*, Butterworths, Toronto, 1982

BERKOWITZ, S.D., Markets and Market Areas: Some Preliminary Formulations, *in* Wellman, Berkowitz (éds), *Social Structures: a Network Approach*, Cambridge University Press, 1988

BIRLEY, S., The Role of Networks in the Entrepreneurial Success, *Journal of Business Venturing*, 1985, 1, pp.107-117

BLAU, P.M., *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, NY, 1964

BLOCK, F., The Role of the State in the Economy, *in* Swedbweg, R., Smelser, N.J., (éds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press, 1994, pp. 691-710

BONACICH, P. 1987, Power and Centrality: a Family of Measures, *American Journal of Sociology*, 1987, 92, 5, pp.1170-1182

BONACICH, P., Communication Networks and Collective Action, *Social Networks*, 1987, 9, pp.389-96

BONIFÁCIO, M. F., A Associação Comercial do Porto no Contexto Político-Económico Norteno e Nacional (segundo quartel do sec XIX), *Análise Social*, vol.XXII (91), 1986-2º ICS, pp.331-367

BORGATTI, S., EVERETT, M., Networks of Position in Social Network Analysis, *Sociological Methodology*, 1992, 22, pp.1-35

- BORGATTI, S., EVERETT. M., FREEMAN, L.C., UCINET 5.0 Version 1.00, Natick: Analytic Technologies, 1999
- BOUDON, R., *La Lógica de lo Social, Introducción al Análisis Sociológico*, Madrid: Ediciones Rialp, S.A., 1981 (trad. de *La Logique du Social, Introduction à l'Analyse Sociologique*, 1979)
- BOUDON, R., *Effets Pervers et Ordre Social*, Quadrige, Paris: PUF 2ème édition, 1993
- BOURRICAUD, F., *Esquisse d'une Théorie de l'Authorité*, Paris: Plon, 1961
- BOUVERET- GAUR, M., MARENCO, C., PRIZET, M.-J., PÉRON, R., *Le Commerce et la Ville*, CNRS Editions, 1994
- BOWLES, S., GINTIS, H., *How Communities Govern: the Structural Basis of Prosocial Norms*, in Ner, A.B., Putterman, L., (éds), *Economics, Values and Organization*, Cambridge: Cambridge University Press, 1998
- BOWMAN, J., *Capitalist Collective Action, Competition, Cooperation and Conflict in the Coal Industry*, New York: Cambridge University Press, 1989
- BRASS, D. J., BURKHARDT, M.E., *Centrality and Power in Organisations*, pp.191-215, in Nohria, N., Eccles, R., (éds), *Networks and Organizations*, Boston: Harvard Business School Press, 1992
- BROOKS, Y., *Revitalizing the Central Business District in the Face of Decline*, *Town Planning Review*, 1993, 64, pp.251-271
- BRUDERL, J., PREISENDORFER, P., ZIEGLER, R., *Survival Chances of Newly Founded Business Organizations*, *American Sociological Review*, 1992, 57, pp.227-242
- BRUDERL, J., PREISENDORFER, P., *Network Support and the Success of Newly Founded Business*, *Journal of Small Business Economic*, 1997, 9, pp.1-13

BRÜDERL, J. PREISENDÖRFER, P., Network Support and the Success of Newly Founded Business, *Journal of Small Business Economic*, 1998, 10, pp.213-225

BURT, R., The Differential Impact of Social Integration on Participation in the Diffusion of Innovation, *Social Science Research*, 1973, 2, pp.125-144

BURT, R., Cohesion Versus Structural Equivalence as a Basis for Network Subgroups, *Sociological Methods and Research*, 1978, vol.7, n.2, nov., pp.189-212

BURT, R., Social Contagion and Innovation: Cohesion vs Structural Equivalence, *American Journal of Sociology*, 1987, 92 (6), pp.1287-1335

BURT, R., 1980, Innovation as a Structural Interests: Rethinking the Impact of Network Position on Innovation Adoption, *Social Networks*, 1980, 2, pp.327-355

BURT, R., *Structural Holes: the Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992

BURT, S.L., DAWSON, J.A. , Da Mercaria ao Hipermercado: a Dinâmica do Sector Retalhista, *in* Pinder, D., (éd.), *Europa Ocidental: Desafios e Mudanças*, Oeiras : Celta Editora, 1994

CABINET DE CONSEIL, Estudo Global do Projecto Especial de Urbanismo Comercial, janvier 1999 (polycopié)

CACHINHO, H., L'urbanisme Commercial: un Instrument au Service de l'Aménagement des Activités Commerciales, pp.247-260, *in* Salgueiro, T., (éd), *Commerce, Aménagement et Urbanisme Commercial*, Lisbonne: GECIC, 1992

CARLAND, J.W., BOULTON, F., CARLAND, J., Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: a Conceptualisation, *Academy of Management Review*, 1984, vol. 9, n. 2, pp.354-359

CARRILHO, J., Associativismo no Comércio Retalhista, DGCI, juillet 1990.

CARTWRIGHT, D., Influence, Leadership, Control , *in* March, J.G., (éd), Handbook of Organization, pp.1-47, Chicago: Rand McNally , 1965

CASARES, X., Importância, Situação e Perspectivas da Organização no Comércio. Luta Contra o Isolamento, *Ciclo Comércio Presente e Futuro*, (1; 1992, Lisbonne), Lisbonne: CML, pp.7-17

CERDEIRA, M.C., O Movimento Associativo Patronal Português de 1834 a 1994, Lisboa, MTS.CICT, Estudos, Série C –Trabalho, 1998

CIBOIS, P., Modèle Linéaire Contre Modèle Logistique en Régression sur Données Qualitatives, *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 1999 n° 64, oct., pp.5-23

COELHO, F., "Single versus Multiple Channel Strategies in Financial Services: A Conceptual Model and Empirical Investigation", Thèse de Doctorat, Manchester Business School, 2000

COHEN, J.L., 1985, Strategy or Identity: New Theoretical Paradigms and Contemporary Social Movements, *Social Research*, 1985, vol.52.n°4 , Winter

COLEMAN, J., Foundations of Social Theory, The Belknap Press of Harvard, Cambridge: University Press, 1990

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

COLLINS, R., Theoretical Sociology, San Diego: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1988

CONVERSE, J.M., PRESSER, S., Survey Questions: Handcrafting the Standardized Questionnaire, Beverly Hills Sage, 1986

COOK, K., S., LEVI, M., The Limits of Rationality, Chicago: The University of Chicago Press, 1990

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

- CURRAN, J., BURROWS, R., *The Social Analysis of Small Business: Some Emerging Themes*, pp. 164-191, *in* Goffee, R., Scase, R., (éds), *Entrepreneurship in Europe*, Kent: Croom Helm Publishers, Ltd, 1987
- D.G.C.C., *O Comércio em Números*, nº 3 Dezembro, 1999, Lisboa: DGCC
- D.G.C.C., *Estatísticas do cadastro Comercial – 1998, 1999*, Lisboa: DGCC
- D.G.C.C., *Estatísticas do cadastro Comercial – 1999, 2000*, Lisboa : DGCC
- DAVIES, R. L., *Retail and Commercial Planning*, Londres: Croom Helm, 1984
- DAVIES, R. L., *Retail Planning Policies in Western Europe*, Londres: Routledge, 1995
- DAVIS, G.F., POWELL, W.W., “Organization Environment Relations”, *in* Dunnette, M..D., Hough, L. M., (éds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2ème ed, vol. III, Palo Alto, Consulting Psychology Press, 1992
- DEGENNE, A., FORSE, M., *Les Réseaux Sociaux*, Paris: Armand Colin Éditeur, 1994
- DEGENNE, A., FORSE, M., *Introducing Social Networks*, London: Sage, 1999
- DELLA PORTA, D., DIANI, M., *Social Movements: an Introduction*, London: Blackwell Publishers, 1999
- DELOBEZ, A., PERON, R., *Les Zones d’Activités Commerciales Périphériques et le Commerce de Centre Ville*, *in* Pallier, G., Metton, A., (éds.), *Le Commerce de Centres-Villes*, Actes du Colloque de Limoges, Limoges: PULIM, 1990
- DIANI, M., *The Concept of Social Movement*, *The Sociological Review*, 1992, 40, 1, pp. 1-25
- DIANI, M., EYERMAN, R., *Studying Collective Action*, Sage, 1992

- DIMAGGIO, P., Nadel's Paradox Revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure, pp. 118-142, *in* Nohria, N., Eccles, R., (éds.), *Networks and Organizations*, Boston: Harvard Business School Press, 1992
- DOMS, M., MOSCOVICI, S., Innovation et Influence des Minorités, *in* Moscovici, S., (éd.), *Psychologie Sociale*, Paris: PUF, 1992
- DOREIAN, P., An Intuitive Introduction to Blockmodelling with Examples, *Bulletin de Méthodologie Scientifique*, 1999, jan, n.61, pp.5-34
- DURKHEIM, E., A Divisão do Trabalho Social, Editorial Presença, Lisboa, 1977 [traduction de, *De la Division du Travail Social*, 1893]
- EBERS, M., *The Formation of Interorganizational Networks*, London: Oxford University Press, 1997
- ELLICKSON, R. C., *Order Without Law: How Neighbours Settle Disputes*, Cambridge: Harvard University Press, 1991
- ELLIOTT, B., BECHHOFFER, F., McCRONE, D., BLACK, S., Bourgeois Social Movements in Britain: Repertoires and Responses, *Sociological Review*, 1982, 30, pp.71-96
- ELSTER, J., *The Cement Society*, Cambridge: Cambridge University Press, 1989a
- ELSTER, J., *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge: Cambridge University Press, 1989b
- ELSTER, J., *Solomonic Judgements*, Cambridge: Cambridge University Press, 1989c
- EMIRBAYER, M., GOODWIN, J., Network Analysis, Culture and the Problem of Agency, *American Journal of Sociology*, 1994, 99, pp.1411-54
- ERICSSON, T., 1989, Kinships and Sociability: Urban Shopkeepers in 19th Century Sweden, *Journal of Family History*, 1989, 14, 3, july, pp. 229-239

ERICKSON, B., The Relational Basis of Attitudes, *in* Wellman, B., Berkowitz, (éds.), *Social Structures: a Network Approach*, pp. 99-121, New York: Cambridge University Press, 1988

ETZIONI, A., *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York: Free Press, 1988

FERNANDES, J., *Urbanismo Comercial - a Experiência Portuguesa*, *Revista da Faculdade de Letras-Geografia*, S.I, 1994/95 (X/XI), pp.105-125

FERNANDES, J., *O Comércio e a Cidade do Porto: Transformações Recentes, Tendências e Perspectivas*, *Sociedade e Território*, 1992, 17, pp.19-25

FERNANDES, J., CACHINHO, H., RIBEIRO, C., *Comércio Tradicional em Contexto Urbano*, *Observatório do Comércio*, polycopié, octobre 2000

FERNANDEZ, R., MCADAM, D., *Social Networks and Social Movements: Multi-Organizational Fields and Recruitment to Mississippi Freedom Summer*, *Sociological Forum*, 1988, 3, pp. 441-60

FERRAND, A., *La Structure des Systèmes de Relations*, *L'Année Sociologique*, 1997, 47, n°1, pp. 37-54

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

FESTINGER, L., *A Theory of Social Comparison Processes*, *Human Relations*, 1954, 7, pp.117-140

FINKEL, S.E., MULLER, E. N., OPP, K.-D, *Personal Influence, Collective Rationality, And Mass Political ACTION*, *American Political Science Review*, 1989, 83, pp. 885-903

FIREMAN, B., GAMSON, W., *Utilitarian Logic in the Resource Mobilization Perspective*, *in* McCarthy, J.D., Zald, M.N, (éds.), *The Dynamics of Social Movements*, Cambridge, MA: Winthrop, pp.8-44, 1979

- FREEMAN, L., Centrality in Social Networks Conceptual Clarification, *Social Networks*, 1979, 1, pp. 215-239
- FREIDSON, E. BUFORD, R., Processes of Control in a Company of Equals, *Social Problems*, 1963, 1, 2, pp. 119-131
- FREIRE, J., *O Trabalho Independente em Portugal*, Lisboa: CIES/ISCTE, 1995
- FRENCH, J., RAVEN, B., The Basis of Social Power, *in* Cartwright, D., (éd), *Studies of Social Power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, pp.150- 167, 1959
- FRIEDKIN, N.E., JOHNSEN, E.C., Social Positions in Influence Networks, *Social Networks*, 1997, 19, pp.209-222
- FRIEDKIN, N., Structural Cohesion and Equivalence Explanations of Social Homogeneity, *Sociological Methods and Research*, 1984, 12, pp.235-261
- FRIEDKIN, N., COOK, Peer Group Influence, *Sociological Methods and Research*, 1990, 19, pp.122-143
- FRIEDLAND, R., *Beyond the Marketplace*, Aldine de Gruyter, 1990
- FRIEDMAN, D., MCADAM, D., Collective Identity and Activism: Networks, Choices, and the Life of a Social Movement, *in* Morris, A., Mueller, C., (éds), *Frontiers in Social Movement Theory*, New Haven: Yale University Press, 1992
- GAMSON, W., The Social Psychology of Collective Action, *in* Morris, A., Mueller, C., (éds), *Frontiers in Social Movement Theory*, New Haven: Yale University Press, 1992
- GANDORI, A., SODA, G., Interfirm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, 1995, 16 (2), pp.183-214
- GIBBS, A., Retail Innovation and Planning, *Progress in Planning*, 1987, 27 (1), pp.1-67

- GOFFEE, R., SCASE, R., *Entrepreneurship in Europe*, Kent: Croom Helm Publishers, Ltd, 1987
- GOULD, R., *Multiple Networks and Mobilisation on the Paris Commune 1871*, *American Sociological Review*, 1991, 56, pp.716-29
- GOULD, R., *Collective Action and Network Structure*, *American Sociological Review*, 1993, vol. 58, avril, pp. 182-96
- GOVERNO CIVIL DO DISTRITO, *Caracterização dos Municípios do Distrito de Sta. Irene: Informação Estatística*, Editeur: Gabinete de Estudos Regionais do Governo Civil do Distrito, octobre 1998
- GOVERNO CIVIL DO DISTRITO, *As Empresas e o Emprego no Distrito de Sta. Irene - 1985-1996*, Série de Estudos Regionais n° 7, Editeur: Gabinete de Estudos Regionais do Governo Civil do Distrito, juin 1999
- GRANDORI, A., SODA, G., *Interfirm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, *Organization Studies*, 1995, 16, 2, pp.183-214
- GRANOVETTER, M., *Threshold Models of Collective Behavior*, *American Journal of Sociology*, 1978, 83, n° 6 1420-43
- GRANOVETTER, M. *Business groups*, pp. 453-475, in Smelser, N., Swedberg, R.(éds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press, 1994
- GRANOVETTER, M., *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology*, 1985, vol 91, n° 3, nov
- GRANOVETTER, M., *The Nature of Economic Relationships*, in Swedberg R., (éd), *Explorations in Economic Sociology*, New York: Russell Sage Foundation, 1993
- GRANOVETTER, M., *The Old and the New Economic Sociology*, pp. 89-112, in Friedland, R., Robertson, A. F., (éds), *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society*, New York: Aldine de Gruyter, 1990

- GRANOVETTER, M., Problems of Explanation in Economic Sociology, pp. 25-56, *in* Nohria, N., Eccles, R., (éds), *Networks and Organizations*, Boston: Harvard Business School Press, 1992
- GRESLE, F., Les Petits Patrons: Naissance ou Renaissance d'une Classe Sociale? *Bulletin de la Société Française de Sociologie*, 2(4), juin 1975, pp.13-24
- GRESLE, F., L'Univers de la Boutique: Famille et Métier Chez les Petits Patrons du Nord (1920-1975), Presses Universitaires de Lille, 1981
- GRESLE, F., Indépendance Professionnelle et Protection Sociale, *Revue Française de Sociologie*, 1977, XVIII, pp.577-599
- GRESLE, F., Le patronat: Analyses et Réflexions sur la Littérature Récente, *Revue Française de Sociologie*, 1985, XXVI, pp.661-694
- GRESLE, F., Eléments pour une Sociologie du Commerce, *Revue Française de Sociologie*, 1972, vol. XIII, n° 4, oct-déc, pp.569-576
- GRIFFISH, F., Méthodes de Diagnostic de l'Équipement Commercial des Centres Urbains à Partir des Villes du Département de l'Essonne, pp. 22-37, *in* Pallier, G., Metton, A., (éds) *Le Commerce de Centres-Villes, Actes du Colloque de Limoges*, Limoges: PULIM, 1990
- GUERREIRO, M.D., Trajetórias Sociais e Relações Familiares: Empresários de PME, *Sociologia: problemas e práticas*, 1992, n° 11, pp. 63-77
- GULATI, R., GARGIULO, M., Where do Interorganizational Networks Come From?, *American Journal of Sociology*, Mai 1999, vol. 104, 5, pp. 1439-93
- HALL, R. H., *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, Englewood: Cliffs-Prentice-Hall Inc., 1987 (4th edition)

HECHTER, M., The Emergence of Cooperative Social Institutions, pp. 13-34, in, (éds), Hechter, M., Opp, Karl-Dieter, Wippler, R., Social Institutions, New York: Walter de Gruyter Inc, 1990

HECHTER, M., The Microfoundations of Macrosociology, Philadelphia: Temple University Press, 1983

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

HECHTER, M., OPP, K.-D., KIPPLER, R., Social Institutions: their Emergence, Maintenance and Effects, New York: Walter de Gruyter Inc, 1990

HECKATHORN, D., Collective Action and the Second Order Free Rider Problem, *Rationality and Society*, 1989, 1, pp. 78-100

HECKATHORN, D., The Dynamics and Dilemmas of Collective Action, *American Sociological Review*, 1996, 61, pp.250-77

HECKATHORN, D., Collective Action and Group Heterogeneity: Voluntary Provision Versus Selective Incentives, *American Sociological Review*, 1993, vol.58, pp.329-350

HEDSTROM, P., SWEDBERG, R., Social Mechanisms, New York: Cambridge University Press, 1998

HEDSTROM, P., SWEDBERG, R., Social Mechanisms and Introductory Essay, *in* Hedstrom, P., Swedberg, R., (éds), Social Mechanisms, New York: Cambridge University Press, 1998

HIRSCH, E. L., Sacrifice for the Cause: Group Processes, Recruitment and Commitment in a Student Social Movement, *American Sociological Review*, 1990, 55, pp.243-54

HOBBS, T., Léviathan, ou Matière, Forme et Puissance de l'Etat Chrétien et Civil, [traduction de LEVIATHAN or the Matter, Form and Power of a Common Wealth Ecclesiastical and Civil, London, Andrew Croke, 1651] *in* Du Citoyen, Principes Fondamentaux de la Philosophie d'Etat Paris: Librairie Générale Française, 1996

- HOLLANDER, E., *Leaders, Groups and Influence*, Oxford University Press, 1964
- HOLLANDER, E., *Leadership Dynamics*, New York: Free Press, 1978
- HOMANS, G., *Social Behavior: its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace, 1961
- HOMANS, G., *The Human Group*, New York: Harcourt Brace, 1950 (cité par Collins, R. 1988)
- HOSGOOD, C., *The 'Pigmies of Commerce' and the Working Class Community: Small Shopkeepers in England 1870-1914*, *Journal of Social History*, 1987, pp. 440-460
- HOSGOOD, C., 1992, *A 'Brave and Daring Folk'? Shopkeepers and Trade Associational Life in Victorian and Edwardian England*, *Journal of Social History*, 1992, hiver, pp. 285-308
- HOSMER, D.W., LEMESHOW, S., *Applied Logistic Regression*, New York: John Wiley and Sons, 1989
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE), *Indicadores Urbanos do Continente, Série de Estudos n° 80*, 1999
- JAMOUS, H., *Contribution à une Sociologie de la Décision: la Réforme des Etudes Médicales et des Structures Hospitalières*, Paris : Copédith, 1968 (cité par Crozier et Friedberg, 1977)
- JENKINS, C., *Resource Mobilisation and the Study of Social Movements*, *Annual Review of Sociology*, 1985, 9, pp.527-553
- JENTOFT, S., Davis, A., *Self and Sacrifice: An Investigation of Small Boat Fisher Individualism and its Implication for Producer Cooperatives*, *Human Organization*, 52, 4, 1993, pp. 356-367
- KATZ, E., LAZERSFELD, P. F., *Personal Influence*, New York: Free Press, 1955

- KIM, H., BEARMAN, P. S., The Structure and Dynamics of Movement Participation, *American Sociological Review*, 1997, 62, pp.70-93
- KING, R., The Middle Class in Revolt?, pp. 1-22, in King, R., Nugent, N., (éds), *Respectable Rebels*, London: Hodder et Stoughton, 1979
- KING, R., NUGENT, N., *Respectable Rebels*, London: Hodder et Stoughton, 1979
- KLANDERMANS, B., Social Psychological Expansions of the Resource Mobilization Theory, *American Sociological Review*, 1984, 49, pp. 583-600
- KLANDERMANS, B., OEGEMA, D., Potentials, Networks, Motivations, Barriers: Steps Towards Participation in Social Movements, *American Sociological Review*, 1987, 52, août, pp. 519-31
- KNOKE, D., Incentives in Collective Action Organizations, *American Sociological Review*, 1988, vol.53, juin, pp. 311-329
- KNOKE, D., 1990, *Political Networks: The Structural Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge
- KNOKE, D., 1990, *Organizing for collective action: the political economies of associations*, NY: Aldine de Gruyter,
- KNOKE, D., KUKLINSKI, J. H., *Network Analysis*, Beverly Hills, California: Sage Publications, 4ème édition, 1988
- LAZEGA, E., *The Micropolitics of Knowledge*, New York: Aldine de Gruyter, 1992
- LAZEGA, E., Rule Enforcement Among Peers: a Lateral Control Regime, *Organisation Studies*, 2000, 21, 1, pp.193-214
- LAZEGA, E., Protecting the Common Good Among Equals: a Lateral Control Regime of Partners in a Corporate Law Firm, *Lasmas: Institut du Longitudinal*, 1996

- LAZEGA, E., Network Analysis and Qualitative Research: a Method of Contextualisation, *in* Miller, G., Dingwall, R., (éds), Context and Method in Qualitative Research, London: Sage Publications, 1997
- LAZEGA, E., Réseaux Sociaux et Structures Relationnelles, Paris : PUF, 1998
- LAZEGA, E., Le Phénomène Collégial: une Théorie Structurale de l'Action Collective entre Pairs, *Revue Française de Sociologie*, 1999, XL, 4, pp. 639-670
- LAZEGA, E., The Collegial Phenomenon, New York: Oxford University Press, 2001
- LAZEGA, E., MOUNIER, L., Entrepreneurs Interdépendants et Mécanismes Sociaux de Coopération: un Programme pour une Sociologie Economique Structurale dans une Société des Organisations, 8ème journée d'Étude du CLERSÉ, L'Organisation Sociale de l'Économie, Villeneuve d'Asq, 8 juin 2001
- LEVI, M., Of Rule and Revenue, Berkeley: University of California Press, 1988
- LINCOLN, J.R., Intra and Interorganizational Networks, *Research in the Sociology of Organizations*, 1982, 1, pp. 1-38
- MACY, M., 1990, Learning theory and the logic of critical mass , *American Sociological Review*, 55, pp.809-26
- MACY, M., 1991, Chains of cooperation: threshold effects in collective action , *American Sociological Review*, 56: 730-47
- MARCELINO, H.C., O centro tradicional de Sta. Irene: contributos para uma abordagem geográfica, Seminário de Investigação, Trabalho Final, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Junho de 1998
- MARIN, B., Qu'est-ce que "le Patronat"? Enjeux Théoriques et Résultats Empiriques, *Sociologie du Travail*, 1988, n°4, pp. 515-543

MARSDEN, P.V., 1990, Network data and measurement, *Annual review of sociology*, vol 16, pp. 435-463

MARSDEN, P., Introducing Influence Processes into a System of Collective Decisions, *American Journal of Sociology*, 1981, 86, n° 6, pp. 1203-35

MARSDEN, P.V., FRIEDKIN, N., Network Studies of Social Influence, pp. 3-25, *in* Marsden P.V., Lin, N., (éds), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills: Sage, 1982

MARSDEN P.V., LIN, N., *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills: Sage, 1982

MARTINELLI, A., Entrepreneurship and Management, pp. 476-503, *in* Swedberg, R., Smelser, N.J., (éds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press, 1994

MARWELL, G., OLIVER, P., The Critical Mass in Collective Action. A Micro Social Theory, Cambridge: Cambridge University Press, 1993

MARWELL, G., OLIVER, P., TEIXEIRA, R., Social Networks and Collective Action: a Theory of the Critical Mass, III, *American Journal of Sociology*, 1988, vol. 94, n° 3, Nov., pp.502-34

MARX, K., ENGELS, F., The Communist Manifesto, *in* Marx, K., et Engels, F., *Selected Works*, London 1968

MATOS, A.M.C., Sociedades e Associações Industriais Oitocentistas: Projectos e Acções de Divulgação Técnica e Incentivos à Actividade Empresarial, *Análise Social*, vol. XXXI, (136-137), 1996, (2º-3ª), pp. 397-412

MAYER, N., *La Boutique Contre la Gauche*, Paris : Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1986

MCADAM, D., MCCARTHY, J.D., ZALD, M., Social Movements *in* Smelser, N.J. *Handbook of Sociology*, Beverly Hills: Sage, 1988

- MCADAM, D., PAULSEN, R., Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism, *American Journal of Sociology*, 1993, 99, pp. 640-67
- MCCARTHY, J. D., ZALD, M.N., Resource Mobilisation and Social Movements, *American Journal of Sociology*, 1977, 82, pp. 1212-41
- MCNULTY, P. Economic Theory and the Meaning of Competition , *Quarterly Journal of Economics*, 1968, 82, Nov. (cité par Bowman, J., 1989)
- MELLUCCI, A., *Altri codici. Aree di movimento nella metropoli*, Bologna : Il Molino, 1984 (cite par Diani, 1992)
- MELUCCI, A., *Nomads of the Present: Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society*, Philadelphia: Temple University Press, 1989
- MELUCCI, A., *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*, Cambridge: Cambridge University Press, 1996
- MENARD, S., *Applied Logistic Regression*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995
- MENDES, J., *Onde Viver em Portugal – Uma Análise da Qualidade de Vida nas Capitais de Distrito*, Coimbra: Ed. da Ordem dos Engenheiros -Região Centro, 1999
- MENZEL, H., *Innovation, Integration and Marginality: a Survey of Physicians*, *American Sociological Review*, 1960, 25, pp.704-713
- MERENNE, S., BROWET, A., *Localisation du Magasin, Guide Pratique*, C.B.D., Bruxelles, 1988
- MERTON, R.K., *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*, *American Sociological Review*, 1936, vol 1, pp. 894-904
- MERTON, R.K., *Patterns of Influence: a Study of Interpersonal Influence and of Communication Behavior in a Local Community*, *in* Lazarsfeld, P.F., Stanton, F., (éds), *Communications Research*, 1948-49, New York: Harper and Brothers, 1949

MERTON, R. K., *Sociologia- Teoria e Estrutura*, S. Paulo: Ed. Mestre Jou, 1970 (traduction de *Social Theory and Social Structure*, New York: Free Press 1968)

MICHELS ,R. *Political parties*, New York : Free Press, 1962 (édition originale:1911)

MICHELS, R. *First Lectures in Political Sociology*, Minneapolis : University of Minnesota Press, 1949

MISCHE, A., *Cross Talk in Movements: Reconceiving the Culture – Network Link*, in Diani, M. (éds.), McAdam, D., *Social Movements and Networks: Relational Approaches to Collective Action*, Oxford: Oxford University Press, 2003

MIZRUCHI, M.S., *Cohesion, Equivalence, and Similarity of Behaviour, Social Networks*, 1993, vol.15, 3, pp.275-307

MIZRUCHI, M. S., SCHWARTZ, M., *Intercorporate Relations: the Structural Analysis of Business*, Cambridge: Cambridge University Press, 1987

MIZRUCHI, M., GALASKIEWICZ, *Networks of Interorganizational Relations* in Wasserman, S., Galaskiewicz (éds), *Advances in Social Network Analysis*, Sage, 1994

MOATI, P., *L'avenir de la Grande Distribution*, Paris: Editions Odile Jacob, 2001

MONEDIAIRE, G., *L'Urbanisme Commercial*, PUF, 1994

MORRIS, ALDONS, D., MUELLER, CAROL, M., *Frontiers in Social Movement Theory*, London et New Haven: Yale University Press, 1992

MORRIS, J., *Mobilization and Identity Among the Milanese Petite Bourgeoisie*, *Social Science History*, 1995, 23, 2, avril, pp.233-25

MOSCOVICI, S., *Psychologie des Minorités Actives*, Paris: Presses Universitaires de France, 1979

- NEVEU, E., *Sociologie des Mouvements Sociaux, Repères*, La Découverte, Paris, 1996
- NOHRIA, N., ECCLES, R.G., *Networks and Organizations: Structure Form and Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1992
- NORD, P., *Les Commerçants et la Politique en France*, *Le Mouvement Social*, 1981, 114, janv-mars
- OBERSCHALL, A., *Social Conflict and Social Movements*, New Jersey: Prentice-hall Inc., 1973
- OBERSCHALL, A., *Social Movements: Ideologies, Interests and Identities*, New Brunswick: Transaction Publishers, 1993
- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO, 1999, *Inquérito ao pequeno comércio retalhista do ramo alimentar não especializado*, Lisboa: Observatório do Comercio
- OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO, 2001, *Análise comparada dos inquéritos a diferentes ramos do comércio retalhista não alimentar*, Lisboa: Observatório do Comercio
- OLIVER, C., 1990, *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, 1990, *Academy of Management Journal*, 15, pp.241-265
- OLIVER, P., *Rewards and Punishments as Selective Incentives for Collective Action: Theoretical Investigations*, *American Journal of Sociology*, 1980, 85, pp.1356-75
- OLIVER, P., "If you Don't Do it, Nobody Else Will": *Active and Token Contributors to Local Collective Action*, *American Sociological Review*, 1984, vol.49, octobre, pp.601-610
- OLIVER, P., MARWELL, G., TEIXEIRA, R., *A Theory of the Critical Mass I, Interdependence, Group Heterogeneity, and the Production of Collective Action*, *American Journal of Sociology*, 1985, vol. 91, no.3, Nov., pp.522-56
- OLIVER, P., MARWELL, G., *The Paradox of Group Size in Collective Action: a Theory of the Critical Mass II*, *American Sociological Review*, 1988, vol.53, pp.1-8

- OLSON, M., *The Logic of Collective Action*, Cambridge: Harvard University Press, 1971
- OSTROM, E., *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge: Cambridge University Press, 6ème édition, 1995
- PALLIER, G., *Permanences et Mutations Commerciales dans le Centre-Ville de Limoges au Cours des Dix Dernières Années*, pp. 177-195, *in* Pallier, G. Metton, A., *Le Commerce des Centres Villes*, Actes du Colloque de Limoges, Presses de l'Université de Limoges et du Limousin, 1990
- PALLIER, G. METTON, A., *Le Commerce des Centres Villes*, Actes du Colloque de Limoges, Presses de l'Université de Limoges et du Limousin, 1990
- PALU, P., *Les Politiques Commerciales en Centre Ville*, *Annales de Géographie*, 506, pp.435-441, 1982
- PAMPEL, F.C., *Logistic Regression: a Primer*, Thousand Oaks: Sage Publications
- PAPPI, F. U., *The Petite Bourgeoisie and the New Middle Class*, *in* Bechhofer, F., Elliott, B., (éds), *The Petite Bourgeoisie: Comparative Studies of the Uneasy Stratum*, New York: St. Martin's Press, Inc, 1981
- PARSONS, T., *The Social System*, New York: The Free Press of Glencoe, 1959
- PEARCE, J., *Apathy or Self – Interest? The Volunteers' Avoidance of Leadership Roles*, *Journal of Voluntary Action Research*, 1980, 9, pp. 85-94 (cité par Oliver 1984)
- PEREIRA, M., *Novas Dinâmicas da Organização Comercial - Reflexões para uma Estratégia de Actuação Integrada*, *Comércio e Concorrência*, 1999a, n° 3, Maio, pp. 97-107
- PEREIRA, M., 1999b, *O Comércio na Animação dos Centros Cidade: Realidade ou Mito?*, *Comércio Cidade e Qualidade de Vida*, 7-8 juillet 1999, Curia, Portugal, pp. 48-53

- PEREIRA, M., TEIXEIRA, A., Os Poderes Públicos no Planeamento dos Equipamentos Comerciais: Que Grau de Intervenção?, *Abastecer e Consumir*, juillet/décembre 1992, Ano 2, nº 1/2
- PERON, R., Restructuration du Commerce de Détail, "Crises des Centres" et Urbanisation, *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 1981, nº 12, pp.12-29
- PERON, R., 1982, *Urbanisme Commercial et Recyclage des Bourgeoisies Locales*, Doc. de travail, LARES Université de Haute Bretagne
- PERON, R., Vingt Ans d'Urbanisme Commercial: Crise et Recyclage des Bourgeoisies Commerçantes Urbaines, Paris: *Espaces et Sociétés*, 1984, 44, pp.149-162
- PERON, R., Les Commerçants dans la Modernisation de la Distribution, *Revue Française de Sociologie*, 1991, 32, 2, avril-juin, pp.179-207
- PERON, R., *La Fin des Vitrites: des Temples de Consommation aux Usines à Vendre*, Ed. de l'ENS-Cachan, Coll. Sciences Sociales, 1993
- PETTIGREW, A., Information Control as a Power Source, *Sociology*, 1972, 6, pp. 187-204
- PFFEFER, J., SALANCIK, G.R., *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978
- PFFEFER, J., A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations, *in* Mizruchi, M.Schwartz, M. (éds), *Intercorporate Relations: the Structural Analysis of Business*, Cambridge University Press, 1987
- PINTO, J.M., *Urbanismo Comercial e Planeamento Territorial*, *Sociedade e Território*, 1992, 17, pp.65-68
- PODOLNY, J., Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange, *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39, pp.458-483
- POPKIN, S.L., *The Rational Peasant*, Berkeley: University of California Press, 1979

- POULANTZAS, N., *Classes in Contemporary Capitalism*, London, 1975 (cit e par Scase et Goff e, 1982)
- POWELL, W.W., SMITH-DOERR, L., *Networks and Economic Life*, in Swedberg, R., ( d), *Explorations in Economic Sociology*, Russell Sage Foundation, 1994, pp.368-402
- RAUB, W., WEESIE J., *The Management of Matches*, ISCORE, Prepublication Series n o1, mai 1992
- REYNAUD, J.D., *Les R gles du Jeu*, Paris : Armand Colin, 3 me edition, 1997
- RITZER, G., *Sociological Theory*, New York: McGraw-Hill, 3 me  dition, 1992
- RITZER, G., *Frontiers of Social Theory: the New Syntheses*, New York: Columbia University Press, 1990
- ROBERTSON, K., *Downtown Retail Revitalization: a Review of American Development Strategies*, *Planning Perspectives*, 1997, 12, pp.383-401
- ROBERTSON, K., *Downtown Retail Activity in Large American Cities 1954-1977*, *Geographical Review*, 1983, 73, pp.314-323
- ROGERS, E. M., SHOEMAKER, F.F., *Communication of Innovations: a Cross Cultural Approach*, New York: The Free Press, 1971
- ROGERS, E. M., *Diffusion of Innovations*, New York: The Free Press, 4 me  dition, 1995
- ROSETA, A., *Dos Gr mios   Confedera o Nacional do Patronato: Hesita o e Ambiguidades*, *An lise Social*, vol XXI, 87-88-89,3 ,4 , 5 , pp. 785-799, 1985
- ROUSSEAU, J.A., *Manual de Distribui o*, Linda-a-Velha: Abril/Controljornal Editora Lda., 1997
- S.P.S.S. Marketing Department. *SPSS Base 10.0. User's Guide*, 1999

SALANCIK, Wanted: a Good Network Theory of Organization, *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40, pp.345-349

SANDAY, P. R., The Ethnographic Paradigm(s), *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24, pp.527-538

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

SALGUEIRO, T.B., *Retailing, Public Policy and Urban Retail Planning*, Lisboa: GECIC, 1992

SCASE, R., GOFFEE, R., Traditional Petty Bourgeois Attitudes: the Case of Self Employed Craftsmen, *Sociological Review*, 1981, vol. 29, n°4, pp.729-747

SCASE, R., GOFFEE, R., *The Entrepreneurial Middle Class*, London: Croom-Helm, 1982

SCHELLING, T.C., *Micromotives and Macrobehavior*, London: W.W. Norton & Company, New York, 1978

SCHELLING, T.C., *Social Mechanisms and Social Dynamics*, in Hedstrom, P., Swedberg, R., (éds), *Social Mechanisms*, New York: Cambridge University Press, 1998

SCHUMPETER, J.A., *The theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University press, 1934) (cité par Carland et al. 1984)

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

SERRÃO, V. , *Guia Expresso das Cidades e Vilas Históricas de Portugal*, Expresso, 1996

SIRKIN, R.M., 1999, *Statistics for the social sciences*, 2nd ed. , Sage Publications,

SHULMAN, N., 1976, *Network analysis: a new addition to an old bag of tricks*, *Acta Sociologica*, 19, 307-323

SMELSER, N., SWEDBERG, R., *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press, 1994

SMELSER, N., *Theory of Collective Behavior*, New York: Free Press, 1962

SNOW, D. A., ZURCHER, L. A., EKLAND -OLSON, S., *Social Networks and Social Movements: a Microstructural Approach to Differential Recruitment*, *American Sociological Review*, 1980, 45, pp. 787-801

SNOW, D., ROCHFORD Jr., E., WORDEN, S., BENFORD, R., *Frame Alignment Processes, Micromobilisation and Movement Participation*, *American Sociological Review*, 1986, 51, août, pp. 464-481

SPORCK, J. A., *Pour un Vritable Urbanisme Commercial*, *Wallonie*, 85, n° 1, pp. 71-80, 1985

STEINER, P., *La sociologie économique*, Paris: Ed. La Découverte et Syros, 1999

STINCHCOMBE, A. L., *Social Structure and Organizations*, in March, J. G. (éd), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand and McNally, 1965

STINCHCOMBE, A., *The Conditions of Fruitfulness of Theorizing About Mechanisms in Social Science*, *Philosophy of the Social Sciences*, 1991, 21, 3, pp.367-388

STRYKER, S., *Symbolic Interactionism: Themes and Variations*, pp.3-29, in Rosenberg, M. et Turner R. (éds.) *Social psychology*, New York : Basic, 1981 (cité par McAdam et Paulsen, 1983)

SWEDBERG, R., *Markets as Social Structures*, pp.255-282, in Swedberg, R., Smelser, N.J., *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press, 1994

SWEDBERG, R., *Explorations in Economic Sociology*, New York: Russell Sage Foundation, 1993

TARROW, S., Mentalities, Political Cultures and Collective Action Frames, *in* Morris, A., Mueller, C., (éds), *Frontiers in Social Movement Theory*, New Haven: Yale University Press, 1992

TAYLOR, M., *The Possibility of Cooperation*, Cambridge: Cambridge University Press, 1987

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

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

TILLY, C., *From Mobilization to Revolution*, Reading, Mass: Addison Wesley , 1978

TÖNNIES, F., *Communauté et Société*, Paris : Retz, 1977 [trad.de *Gemeinschaft und Gesellschaft*, 1887]

TOURAINÉ, A., *An Introduction to the Study of Social Movements*, *Social Research*, 1985, vol.52.n°4, hiver

TRAIZET, M., *Recherche et Urbanisme Commercial*, *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n° 12, pp.3-11, 1981

TURNER, R., KILLIAN, L., *Collective Behaviour*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1972

USEEM, M., *The Hidden Circle*, New York: Oxford University Press, 1984 (cité par Bowman, 1989)

UZZI, B., *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations, the Network Effect*, *American Sociological Review*, 1996, 61, pp. 674-698

UZZI, B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42, pp. 35-67

VALENTE, T.W., *Network Models of the Diffusion of Innovations*, New Jersey: Hampton Press Inc., 1995

VALENTE, T. W., *Diffusion of Innovations and Policy Decision-Making*, *Journal of Communication*, 1993, 43(1), hiver, pp.30-45

VALENTE, T. W., FOREMAN, R.K., , *Integration and radiality: measuring the extent of an individual's connectedness and reach ability in a network*, *Social Networks*, 1998, 20, pp.89-105

VOGT, W.P., *Dictionary of Statistics and Methodology*, 2ème édition, London: Sage Publications, 1999

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

WEBER, M., *Économie et Société*, Paris: Librairie PLON (Coll. Pocket), 1995 (traduction de , *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1956)

WHITE, H., *Production Markets as Induced Roles Structures*, pp. 1-57, *in* Leinhardt, S., (éd.), *Sociological Methodology*, S. Francisco: Jossey -Bass Publishers, 1981a

WHITE, H., *Where do Markets Come From?*, *American Journal of Sociology*, 1981b, 87, pp.517-47

WHITE, H., *Varieties of Markets*, pp.226-60, *in* Wellman, B., Berkowitz (éds), *Social Structures: a Network Approach*, Cambridge University Press, 1988

WHITE, H., BOORMAN, S., BREIGER, R., *Social structures from multiple networks, I: Blockmodels of roles and positions*, *American Journal of Sociology*, 1976, 81, pp.730-780

WIPPLER, R., LINDENBERG, S., *Collective Phenomena and Rational Choice*, *in* J. C. Alexander, J.C., Giesen, B., Münch, R., Smelser, N.J. (éds), *The Micro-Macro Link*, Berkeley: University of California Press, 1987, pp. 135-152

WRIGHT, E.O., *Class Crisis and the State*, London, 1978 (cité par Scase et Goffe, 1982)

WUPPLER, R. The structure individualistic approach in Dutch sociology, *The Netherlands Journal Of Sociology*, 1978, 14, pp. 135-155

YIN, R.K., *Case Study Research: Design and Methods* (2ème édition), Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, Inc., 1994

ZALTMAN, G., DUNCAN R., HOLBECK, J., *Innovations and Organizations*, New York: Wiley Interscience, 1973

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

ZOLA, E., *Au Bonheur des Dames*, Coll. Pocket, 1990 [édition originale :1883]

ZUKIN, S., DIMAGGIO, P., *Structures of Capital: the Social Organization of the Economy*, New York: Cambridge University Press, 1990

Journaux:

Costa, L., *Publico*, mars 2002

Neves, C., *As melhores cidades portuguesas*, *Diário de Notícias*, février , 2000

Romero, C., *Público*, novembre 1994

Primeiro de Janeiro, le 17 avril 2000

29. Depuis combien de temps / quand avez-vous entendu parler du PUC pour la première fois?

30. Pensez-vous adhérer au PUC en investissant dans votre établissement (ou dans d'autres)

Oui

Non _____ ne sait pas / n'a pas décidé _____ (voir Q. 32)

31. Si ce n'est que dans un établissement, demandez quel établissement il compte investir.

1. _____ (nom de l'établissement)

2. _____

3. _____

32. Quel type d'investissement ?

Travaux de rénovation

Équipement informatique

Équipement de sécurité

Autre équipement

Publicité (cadeaux, annonces, courrier)

Autre

33. Montant de l'investissement (en mille escudos)

Moins de 10 000

entre 10 000 et 19 000

entre 20 000 et 29 999

30 000 ou moins

1. _____

2. _____

3. _____

25. Sources principales du financement

- Autofinancement
- Prêts familiaux
- Prêts d'amis
- Crédit bancaire
- Programme d'aide au commerce (SIMC/PROCOM/RIME/IDL....)
- Autre _____

26. Depuis que vous avez commencé votre activité, avez-vous procédé à des transformations radicales dans cet établissement (ou dans les autres) (ex: changement de branche, rénovation totale de l'espace, transformation du régime de l'activité.....)

Non _____ N'est pas concerné _____ (voir Q. 27)

Oui _____ De quel type ? _____

PROJET SPÉCIAL D'URBANISME COMMERCIAL

27. Avez-vous déjà entendu parler d'un projet d'urbanisme commercial dans la ville?

(si nécessaire, expliquer succinctement ce qu'est le PUC, parce qu'ils ne connaissent peut-être pas la nomenclature.)

Oui _____ Non _____ (Si Non voir Q. 35)

28. Si Oui, par quel moyen?

Une personne, un collègue ou autre

(indiquez le nom / l'établissement) _____

journal local

journal national

revue commerciale

radio

télévision

circulaire d'ACS

circulaire d'ARESP

revue d'ARESP

réunions des commerçants

autre _____

22. Horaire de fonctionnement de l'établissement

(en général , même quand vous avez plus d'un établissement , appliquez-vous les mêmes horaires ? Si non pourquoi ?)

	ouverture	fermeture	heure du déjeuner
Semaine			
Samedi			
Dimanche			

Pourquoi avez-vous opté pour l'ouverture / fermeture à l'heure du déjeuner ?

Pourquoi avez-vous opté pour l'ouverture / fermeture le samedi après-midi et le dimanche ?

Pourquoi avez-vous opté pour l'ouverture / fermeture les jours fériés ?

INVESTISSEMENTS PASSES

23. Avez-vous fait des altérations ou des investissements dans cet établissement (ou les autres) au cours des cinq dernières années (de rénovation ou de fonctionnement) ?

Oui _____ non _____ n'est pas concerné _____ (Si Non, voir Q. 25)

Si Oui, de quel type ?

Travaux de rénovation ? (mobilier, éclairage, vitrine ...)

Équipement informatique

Équipement de sécurité

Autres équipements

Formation des ressources humaines

Service au client

Nouvelle gamme de produits

Autres _____

24. Montant global de l'investissement _____ (en milliers d'escudos)

17. S'il est loué, quel est le montant du loyer mensuel ? (en escudos)

Jusqu'à 19 000 _____

De 20 000 à 49 000 _____

De 50 000 à 99 000 _____

De 100 000 à 249 000 _____

De 250 000 à 500 000 _____

Plus de 500 000 _____

18. Volume approximatif des ventes en 1997 (en millions d' escudos)

Moins de 10 _____

Entre 10 et 25 _____

Entre 26 et 75 _____

Entre 76 et 150 _____

Plus de 150 _____

19. Par rapport aux trois dernières années, il représente:

Une augmentation _____, une diminution _____, une stabilisation _____.

20. Forme juridique de l'entreprise

- Commerçant à son compte
- Société à responsabilité limitée : nombre d'associés _____
Familiers _____ lien de relation
Non familiaux _____
- Société anonyme
- Coopérative
- Autre

21. Régime de l'activité (RA)

Indépendant _____

Filiation (groupe ou coopérative) Laquelle? _____

Succursale (membre d'une chaîne) Laquelle ? _____

Franchise Laquelle ? _____

Autre _____

10- Exercez-vous actuellement une autre profession ? Oui ___ Non ___ (Si Non, voir Q.11)

Si Oui, laquelle? _____ (1) A votre compte (2) Comme salarié (3)

Indiquez, en pourcentage, quel est le temps que vous consacrez à cette activité commerciale _____(4)

11- En dehors de cet établissement avez-vous d'autres établissements commerciaux ?

Oui 1 Non 2 (Si non, voir Q.12)

Si, Oui, combien _____ (3)

A l'extérieur de Ste Irène (4) N° _____ Où? _____ (5) (voir Q. 12)

Ville ZI (zone d'intervention)

Ville en dehors de la zone ZI

12.Caractéristiques de l'établissement (établis.1)

Nom _____

Adresse _____ rue _____ étage _____

13.Branche de l'établissement

Alimentaire _____

Non alimentaire _____

Services _____

14.Taille de l'établissement _____m²

15. Nombre de personnes travaillant dans cet établissement

Patron _____ Associés _____

Salariés hors famille _____ Salariés de la famille _____

Membres de la famille non rémunérés _____

16. L'établissement est : loué, en bail ? Oui ___ Non ___

vous appartient (voir Q. 17)

Autres situations _____

8.3. Travail de terrain : questionnaire

8.3.1. Questionnaire (version traduite)

QUESTIONNAIRE AUPRÈS DES COMMERÇANTS DU CENTRE HISTORIQUE DE LA VILLE

IDENTIFICATION DU COMMERÇANT

DATE _____

1- Nom _____

2- Age _____

3- Sexe M ___ F ___

4- Scolarité _____

5- Lieu de naissance _____

6- Le lieu d'habitation actuelle est la cité ?

6.1 Oui ___ Depuis combien de temps ? ___ (voir Q. 7)

6.2 Non ___ Où habitez-vous ? (ville, petite ville, village)

7- Avez-vous déjà habité ailleurs que dans votre lieu de naissance ou de votre lieu d'habitation actuel ? Oui ___ Non ___ (si Non, voir Q. 8)

7.1 Indiquez ceux que vous considérez comme les plus importants pour votre développement personnel / qui vous ont le plus marqués.

7.1.1 Portugal (ville, petite ville, village) _____

7.1.2 Pays étranger(s) (lesquels) _____

PARCOURS PROFESSIONNEL

8. Avez-vous exercé d'autres professions avant de devenir commerçant/ gérant commercial ?

Oui ___ Non ___ (Si Non voir Q. 9)

8.1 Si Oui, indiquez lequel/lesquels :

_____ à votre compte / comme salarié

_____ à votre compte / comme salarié

_____ à votre compte / comme salarié

9- Depuis combien de temps êtes-vous installé ici? _____

8.2.4. Interview initiale à l'employé de la Municipalité en charge du PUC

Quel est votre parcours professionnel à l'intérieur et en dehors de la mairie?

- Pour quelle raison avez-vous été désigné pour ces fonctions?
- Comment le PUC a-t-il surgi dans la ville?
- Quel a été le rôle de la mairie dans le PUC et quel est son objectif?
- Quel type d'activités de diffusion du PUC ont-elles déjà été menées à terme? Sous l'initiative de qui?
- Quelles sont vos attentes relativement au PUC? Quelles sont celles des commerçants en général (taux faible ou élevé d'adhésion, pourquoi)?
- Existait-il une relation antérieure entre la mairie, l'association et l'ARESP?
- Une équipe chargée du projet a-t-elle déjà été formée? Qui en fait partie?
- Avez-vous déjà choisi une entreprise pour réaliser l'étude globale? Laquelle?
- Pourriez-vous m'indiquer quelques commerçants influents auxquels je pourrais m'adresser?

- Quel est le type de relation entre les commerçants du centre ville?
 - Dans votre cas personnel,
- Connaissez-vous de nombreux commerçants?
- Avez-vous l'habitude de parler de vos affaires (cours des affaires, information sur un bon fournisseur ou un salon, etc.), du commerce en général, de l'association, de la mairie?
- Avez-vous des amis commerçants, les rencontrez-vous en dehors du travail pour des activités de loisir?
- Pourriez-vous citer des personnes exerçant selon vous de l'influence dans le milieu commercial de la ville, dont les paroles ou mouvements suscitent l'intérêt des autres?
- Pourriez-vous m'indiquer des personnes auxquelles je pourrais m'adresser pour connaître la réalité du commerce de cette ville?

8.2.3. Interview initiale des délégués de l'ARESP (Association portugaise de restauration et activités connexes)

- Brève histoire de la délégation
- Parcours de la personne (pourquoi est-elle à la tête de la délégation, qu'elle affaire détient-elle, etc.)
- Initiatives de l'association dans la ville
- Représentativité et capacité de mobilisation dans la ville; nombre d'associés dans la ZI
- Quel type de relation l'ARESP maintient-elle avec ses associés (bulletin, organisation de réunions)
- Quelle est la situation de la restauration dans la ville; principaux concurrents, problèmes?
- Comment s'insère-t-elle dans le PUC?
- L'ARESP a-t-elle déjà travaillé en collaboration avec ces partenaires?
- Quelles activités ont été menées à bien pour faire connaître le PUC et quel est le niveau de participation à ces activités?
- Qu'attendez-vous des commerçants relativement à ce projet (taux faible ou élevé d'adhésion, pourquoi)?

8.2.2. Interview aux commerçants du centre-ville

- Vous êtes de la ville ou de la région?
- Vous êtes installé(e) ici depuis combien de temps?
- Vous avez d'autres établissements ici ou ailleurs?
- Vous êtes commerçant(e) depuis combien de temps?
- Vous êtes issu(e) d'une famille de commerçants?
- Vous avez des associés? Vous êtes propriétaire?
- Lorsque vous n'êtes pas là, qui s'occupe du magasin?
- Vous êtes membre de l'association? Depuis combien de temps? Vous avez déjà appartenu à l'un de ses organes de direction?
- Vous avez l'habitude de participer aux activités de l'association, telles que la journée du consommateur, l'ouverture le samedi après-midi? Etes-vous titulaire de la carte *Centroloja*? Participez-vous aux réunions de l'association?
- Avez-vous déjà participé à d'autres activités conjointes émanant d'une institution différente de l'association?
- Comment caractériseriez-vous les commerçants de la ville? Sont-ils dotés d'esprit d'initiative; sont-ils ouverts à la modernisation, forts en affaires orgueilleux de leur région?
- Certains commerçants procèdent de temps en temps à la modernisation de leur boutique, lui donnent une nouvelle image, acquièrent de nouveaux produits..., (commençant par exemple une franchise), comment sont-ils vus par les autres? Avec jalousie, admiration, respect?
- Avez-vous entendu parlé du PUC? A travers qui? Avez-vous l'intention d'adhérer? Pour quelle raison?
- Qui avez-vous consulté dans le cadre de ce projet (associés, employés, collègues, famille)?
- Le PUC est-il une plus-value pour la ville? Comment envisagez-vous l'avenir du commerce dans la ville?
- Pensez-vous que les commerçants de la ville connaissent d'une manière générale le PUC? Quels sont les aspects qui selon vous peuvent les faire hésiter à participer?
- Quel va être selon vous le taux d'adhésion? Pourquoi?
- Comment les autres commerçants voient-ils ceux qui adhèrent ou n'adhèrent pas? Font-ils pression les uns sur les autres pour qu'ils adhèrent ou pour qu'ils n'adhèrent pas?

8.2. Travail de terrain : Interviews préalables à la réalisation du questionnaire

Nous allons présenter ci-dessous les lignes directrices utilisées pour les interviews préliminaires. Dans certains cas, il n'a pas été possible de développer tous les sujets mentionnés étant donné que certains entretiens se sont tenus sur le lieu de travail des personnes interrogées, et ont été fréquemment interrompus par l'arrivée de clients, des appels téléphoniques, des échanges avec les employés, etc.

8.2.1. Interview initiale d'un membre de la direction de l'association professionnelle

- Histoire récente de l'association.
- Parcours de l'individu dans l'association et en tant que commerçant.
- Relation entre l'association et les commerçants.
- Quels moyens de communication sont utilisés (bulletin, réunions) ?
- Comment les commerçants prennent-ils connaissance de l'association ?
- Action de l'association pour recruter attirer les membres.
- Nombre d'associés et pourcentage des associés installés dans le centre.
- Activités de l'association en termes d'animation, notamment pendant les périodes de fêtes, telles que Noël.
- Quels sont les principaux concurrents du commerce de cette ville?
- L'association a-t-elle eu besoin, à un moment déterminé, de mobiliser les commerçants à des fins communes? Peut-on dire que les commerçants de la ville sont un collectif et qu'une identité de groupe existe?
- L'association jouit-elle d'une expérience de collaboration avec d'autres partenaires?
- Comment le PUC a-t-il surgi dans cette ville?
- Quelles activités ont été menées à bien pour faire connaître le PUC et quels moyens ont été utilisés pour amener les parties tierces à y participer?
- Comment s'est déroulée l'étude préalable et en quoi a consisté la participation de l'association?
- Quel type de travail a été réalisé avec la mairie ? qu'est-il prévu en cette matière?
- Qu'attend-on des commerçants dans le cadre de ce projet (taux faible ou élevé d'adhésion, pourquoi?)

**MINISTÉRIOS DO EQUIPAMENTO, DO PLANEAMENTO
E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO
E DA ECONOMIA**

Despacho conjunto n.º 468/97. — O despacho conjunto de 26 de Novembro de 1996 dos Secretários de Estado do Desenvolvimento Regional e do Comércio e Turismo, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 289, de 14 de Dezembro de 1996, definiu os apoios financeiros a conceder pelo Programa de Apoio à Modernização do Comércio (PROCOM) aos projectos aprovados no âmbito da alínea a) do n.º 1 do artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 184/94, de 1 de Julho. Os apoios destinados aos investimentos relacionados com a modernização das unidades comerciais contemplam, de forma cumulativa, uma parcela sobre a forma de subvenção financeira a fundo perdido e outra de bonificação total da taxa de juro de uma parte do financiamento bancário, não podendo, no entanto, o apoio total concedido exceder 66,6% das aplicações relevantes.

Não se encontram, no entanto, explicitamente contempladas as situações nas quais os projectos sejam financiados exclusivamente por capitais próprios sem recurso ao financiamento bancário.

Considerando não haver razões para a criação de uma situação discriminatória em razão da natureza do financiamento dos projectos e sendo ainda desejável estimular o financiamento dos projectos através de meios próprios, determina-se:

1 — O n.º 2.3.4 — Apoio financeiro do PROCOM, do despacho conjunto de 26 de Novembro de 1996 dos Secretários de Estado do Desenvolvimento Regional e do Comércio e Turismo, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 289, de 14 de Dezembro de 1996, passa a ter a seguinte redacção:

«2.3.4 — Apoio financeiro do PROCOM:

2.3.4.1 — Para os projectos com financiamento bancário:

No caso de projecto qualificado como 'forte' no que se refere à qualidade do projecto, o apoio financeiro traduz-se numa subvenção financeira a fundo perdido no valor de 50% das aplicações relevantes e, cumulativamente, numa bonificação total da taxa de juro de um empréstimo equivalente até 30% das aplicações relevantes;

No caso de projecto qualificado como 'médio' no que se refere à qualidade do projecto, o apoio financeiro traduz-se numa subvenção financeira a fundo perdido no valor de 40% das aplicações relevantes e, cumulativamente, numa bonificação total da taxa de juro de um empréstimo equivalente até 30% das aplicações relevantes.

2.3.4.2 — Para os projectos sem financiamento bancário:

No caso de projecto qualificado como 'forte' no que se refere à qualidade do projecto, o apoio financeiro traduz-se na concessão de uma subvenção financeira a fundo perdido no valor de 66,6% das aplicações relevantes;

No caso de projecto qualificado como 'médio' no que se refere à qualidade do projecto, o apoio financeiro traduz-se na concessão de uma subvenção financeira a fundo perdido no valor de 50% das aplicações relevantes.»

2 — As disposições deste despacho conjunto são também aplicáveis aos processos de candidatura recepcionados com a entrada em vigor do despacho conjunto dos Secretários de Estado do Desenvolvimento Regional e do Comércio e Turismo de 26 de Novembro de 1996.

6 de Novembro de 1997. — O Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, *Adriano Lopes Gomes Pimpão*. — O Secretário de Estado do Comércio e Turismo, *Jaime Serrão Andrez*.

1.3 — Às CCR compete instruir as candidaturas, verificando as seguintes condições, a preencher pelos projectos:

1.3.1 — Cumprimento dos procedimentos administrativos relativos ao processo de candidatura, designadamente o preenchimento de formulário próprio e a apresentação de memória descritiva adequada;

1.3.2 — Cumprimento das disposições nacionais e comunitárias em matéria de concursos públicos e ambiente;

1.3.3 — Garantia de financiamento, designadamente através da inscrição da contrapartida municipal;

1.3.4 — Existência de projectos técnicos de engenharia e arquitectura aprovados nos termos legais;

1.3.5 — Início da realização física do projecto dentro de um período máximo de 12 meses após a data de aprovação da candidatura;

1.3.6 — Limitação a 31 de Dezembro de 2001 da respectiva execução financeira, comprovada pelas datas das ordens de pagamento e respectivos recibos.

1.4 — As CCR emitem sobre cada processo de candidatura um parecer relativo ao cumprimento das condições mencionadas no n.º 1.3, donde conste necessariamente o montante de apoio a conceder face às despesas elegíveis, calculadas tendo em conta o parecer da DGCC referido no n.º 1.6 deste despacho.

1.5 — As CCR devem remeter os processos de candidatura, devidamente instruídos com o respectivo parecer, à DGCC, no prazo máximo de 30 dias a contar da data em que o processo esteja completo.

1.6 — Compete à DGCC avaliar a relevância comercial dos investimentos de iniciativa municipal, tendo em conta os critérios definidos para cada tipo de projectos especiais, e remeter o respectivo parecer à CCR, no prazo máximo de 15 dias após a recepção da candidatura referida no n.º 1.1.

1.7 — Com vista ao cumprimento das atribuições referidas nos n.ºs 1.3 e 1.6 podem a DGCC e as CCR solicitar aos promotores documentos e informações adicionais para completar os processos.

2 — O processo de decisão relativo às candidaturas ao PROCOM submetidas pelos municípios é o seguinte:

2.1 — Compete à DGCC, tendo em conta o parecer das CCR, determinar o valor do apoio financeiro a conceder e submeter à comissão de avaliação, criada pelo n.º 3 do artigo 28.º do Decreto-Lei n.º 184/94, de 1 de Julho, a proposta relativa a cada processo de candidatura, no prazo máximo de oito dias.

2.2 — A comissão de avaliação reúne mensalmente, competindo-lhe apreciar e dar parecer sobre as propostas apresentadas.

2.3 — A Unidade de Gestão do Programa de Apoio ao Comércio e Serviços reúne mensalmente, competindo-lhe, para além das funções que lhe estão atribuídas pelo despacho conjunto da sua nomeação, dar parecer sobre as propostas de decisão apresentadas pelo gestor, o qual organiza as listas de projectos aprovados para homologação superior, no prazo máximo de oito dias.

2.4 — Compete ao gestor submeter aos membros do Governo com tutela sobre o desenvolvimento regional e sobre o comércio as listas de projectos aprovados, para homologação.

2.5 — Compete ainda ao gestor informar os municípios da decisão que recaiu sobre as respectivas candidaturas, no prazo máximo de cinco dias, dando simultaneamente conhecimento da mesma às CCR respectivas.

3 — Os pagamentos relativos à bonificação de juros de empréstimos, prevista no n.º 2.1.3 do despacho conjunto dos Secretários de Estado do Desenvolvimento Regional e do Comércio e Turismo de 26 de Novembro de 1996, obedecerão a esquema próprio, a definir com a entidade financiadora.

4 — Os pagamentos das subvenções financeiras aprovadas pelo PROCOM são efectuados nos seguintes termos:

4.1 — Os pedidos de pagamento são formalizados mediante o preenchimento, pelo promotor, de formulário próprio, a que se devem juntar cópias autenticadas dos documentos de despesa efectuada e paga.

4.2 — Os pedidos de pagamento são enviados às CCR da área em que se localiza o projecto.

4.3 — A CCR deve verificar, no prazo de cinco dias, o pedido de pagamento e respectivos documentos de despesa, devendo manter em arquivo estes documentos.

4.4 — A CCR, com base no pedido de pagamento, deve proceder ao pagamento directo ao promotor, no prazo máximo de 15 dias a contar da data da apresentação do formulário e dos documentos de despesa.

4.5 — Podem ser adoptadas as seguintes modalidades de pagamento:

4.5.1 — Adiantamentos, nos termos do Despacho MPAT n.º 128/91, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, de 18 de Junho de 1991;

4.5.2 — Reembolsos de despesa paga.

4.6 — A não apresentação de despesa por períodos superiores a seis meses, desde que sem motivo justificado e aceite pela Unidade de Gestão, origina o descomprometimento do projecto e a reposição dos incentivos já pagos.

4.7 — Os últimos 5 % do montante do incentivo aprovado para cada projecto só serão pagos após a elaboração pela CCR do relatório final de execução do projecto e do auto de recepção provisório.

5 — As CCR devem remeter ao gestor:

5.1 — Mensalmente, os originais dos formulários de pedidos de pagamento já liquidados e as respectivas listagens de documentos comprovativos de despesa, acompanhados de uma previsão trimestral actualizada de despesa, para a globalidade dos projectos aprovados, por forma a permitir:

5.1.1 — A introdução da despesa no sistema informático de informação do Quadro Comunitário de Apoio;

5.1.2 — A avaliação das necessidades de liquidez para o trimestre seguinte.

5.2 — Semestralmente, a medição dos indicadores físicos relativos à execução dos projectos e acções.

5.3 — No final da execução de cada projecto, o respectivo relatório final.

6 — Com vista a permitir efectuar os pagamentos dos apoios financeiros nos termos do n.º 4, o gestor dará instruções ao ICEP — Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal para proceder à transferência antecipada de verbas para as CCR em função das necessidades de execução dos projectos aprovados.

7 — No quadro das suas competências, a fiscalização e controlo dos projectos, nas suas componentes material, financeira e contabilística, incluindo a verificação documental e física, são assegurados pelas CCR.

8 — Complementarmente ao acompanhamento dos projectos, o gestor promoverá, por sua iniciativa e no âmbito das suas competências, actividades de controlo de projectos no local.

28 de Maio de 1997. — Pelo Ministro do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, *Adriano Lopes Gomes Pimpão*, Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional. — Pelo Ministro da Economia, *Jaime Serrão Andrez*, Secretário de Estado do Comércio e Turismo.

MINISTÉRIOS DO EQUIPAMENTO, DO PLANEAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO E DA ECONOMIA

Despacho conjunto n.º 76/97. — O Programa de Apoio à Modernização do Comércio (PROCOM), criado pelo Decreto-Lei n.º 184/94, de 1 de Julho, tem também como âmbito, nos termos da alínea *d*) do n.º 2 do artigo 2.º, o desenvolvimento de projectos que promovam acções exemplares de previsível impacto no aparelho comercial, designados por projectos especiais no subcapítulo IV do mesmo diploma.

No conjunto dos projectos especiais indicados no artigo 26.º do diploma anteriormente citado, destacam-se, pela sua relevância comercial, os projectos de dinamização das estruturas comerciais, vulgarmente designados por projectos de urbanismo comercial, previstos na alínea *a*) do n.º 1 daquele artigo e também nos termos da alínea *e*) do mesmo número, a criação ou dinamização de projectos piloto, de carácter inovador, com significativo impacto modernizador no tecido empresarial ou com reais benefícios para os consumidores.

Considerando que, nos termos do artigo 25.º do Decreto-Lei n.º 184/94, de 1 de Julho, os projectos especiais podem ser da iniciativa individual ou conjunta dos órgãos da administração pública central ou local, de empresas e de associações empresariais;

Considerando que a intervenção dos órgãos da Administração Pública neste tipo de projectos é particularmente relevante, não só na sua promoção e acompanhamento mas também na realização de alguns investimentos, por forma a assegurar a recuperação e qualificação do tecido urbano, nomeadamente ao nível da imagem, organização e conforto dos espaços comerciais;

Considerando as atribuições das autarquias locais nesta matéria e a necessidade de garantir o seu envolvimento activo na concretização dos projectos especiais;

Considerando que é necessário definir a forma de acesso das autarquias locais ao PROCOM, visto que o apoio a projectos e acções, nomeadamente de intervenção urbanística, se apresenta como um factor determinante do sucesso dos projectos especiais e do seu impacto positivo a nível do comércio;

Considerando que as comissões de coordenação regional dispõem de uma experiência e de um conhecimento profundo da realidade autárquica;

Considerando que foi ouvida a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP);

Assim, determina-se o seguinte:

1 — A apresentação e instrução das candidaturas dos municípios ao Programa de Apoio à Modernização do Comércio (PROCOM) é feita nos seguintes termos:

1.1 — As candidaturas integrantes de projectos especiais são apresentadas pelos municípios, de acordo com o estabelecido no n.º 4 do artigo 30.º do Decreto-Lei n.º 184/94, de 1 de Julho, na Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência (DGCC).

1.2 — A DGCC deve, no prazo de cinco dias, remeter cópia do processo de candidatura à comissão de coordenação regional (CCR) da área em que se localiza o projecto.

2 — A título excepcional, poderão ainda ser considerados os projectos promovidos por empresas de outros ramos de actividade, desde que devidamente fundamentados os efeitos previstos, de carácter relevante, para o projecto global referido no número anterior e que obtenham despacho favorável dos Secretários de Estado do Desenvolvimento Regional e do Comércio e Turismo.

3 — O disposto no n.º 2.3 do Desp. conj. SEDR/SECT, de 26-11-96, publicado no DR, 2.ª, 289, de 14-12-96, aplica-se também, com as necessárias adaptações, aos projectos das empresas referidas no n.º 1 e às que venham a ser consideradas no âmbito do n.º 2, ambos deste despacho.

17-3-97. — O Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, Adriano Lopes Gomes Pimpão. — O Secretário de Estado do Comércio e Turismo, Jaime Serrão Andrez.

MINISTÉRIOS DO EQUIPAMENTO, DO PLANEAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO E DA ECONOMIA.

Despacho conjunto. — Nos termos do art. 25.º do Dec.-Lei 184/94, de 1-7, os projectos especiais do Programa de Apoio à Modernização do Comércio (PROCOM) podem ser da iniciativa individual ou conjunta de órgãos da administração pública, central ou local, de empresas e de associações empresariais.

Por outro lado, relativamente a este tipo de projectos e no caso concreto dos abrangidos pela al. a) do n.º 1 do art. 26.º do citado diploma, vulgarmente designados por projectos de «urbanismo comercial», o objectivo visado está não só interligado com a participação das empresas do sector do comércio mas também com a actividade das empresas que, em outros sectores, desenvolvam uma função complementar e relevante, nomeadamente geradora de atractibilidade da zona de intervenção.

Deste modo, reconhecida a importância de algumas empresas para a concretização dos objectivos previstos nos projectos de urbanismo comercial, há que proceder à definição dos ramos de actividade, para além dos do comércio, que possam igualmente ser considerados no âmbito deste tipo de projectos.

No mesmo sentido, tendo presente que os apoios a conceder aos projectos de urbanismo comercial, nomeadamente às empresas do comércio, se encontram já definidos, torna-se também conveniente definir os apoios a conceder pelo PROCOM aos investimentos concretizados na zona de intervenção promovidos por empresas de outros ramos de actividade.

Assim, determina-se:

1 — Para efeitos de elegibilidade no âmbito dos projectos previstos na al. a) do n.º 1 do art. 26.º do Dec.-Lei 184/94, de 1-7, poderão ser considerados os projectos promovidos pelas empresas pertencentes às actividades da CAE, rev. 1 — 1993 a seguir indicadas:

- 5530 — Restaurantes;
- 5540 — Estabelecimentos de bebidas;
- 9301 — Lavagem e limpeza a seco de têxteis e peles;
- 9302 — Actividades de salões de cabeleireiro e de institutos de beleza.

MINISTÉRIOS DO EQUIPAMENTO, DO PLANEAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO E DA ECONOMIA.

Despacho conjunto. — Na al. a) do n.º 1 do art. 26.º do Dec.-Lei 184/94, de 1-7, que cria o Programa de Apoio à Modernização do Comércio (PROCOM), está previsto o apoio a projectos especiais que visem a dinamização das estruturas comerciais, associada à recuperação ou revitalização do tecido rural ou urbano, em especial dos centros históricos das cidades.

O âmbito e a natureza integrada destes projectos requerem a participação empenhada, não só dos empresários do sector comercial e das suas associações, mas também, de forma significativamente relevante, da câmara municipal em cuja área se desenvolve o projecto.

Por outro lado, estes projectos exigem ainda uma adequada coordenação do seu desenvolvimento, efectuada através de uma equipa de projecto, e também, a definição de um conjunto de procedimentos metodológicos, consubstanciados na apresentação de estudo prévio (fase 1), na elaboração e apresentação de um estudo global (fase 2) e na concretização das soluções preconizadas no estudo global (fase 3).

Deste modo, tornando-se conveniente definir os apoios financeiros a conceder pelo PROCOM aos investimentos necessários à concretização do projecto que tenham em atenção, não só a necessidade de imprimir um adequado dinamismo ao desenvolvimento de cada uma das fases, mas também a relevância dos investimentos, em particular de natureza urbanística e de modernização das unidades comerciais, determina-se:

1 — A realização dos diversos estudos será objecto de candidatura a apresentar à Direcção-Geral do Comércio (DGC), com vista à obtenção de apoio financeiro do PROCOM.

1.1 — São condições de aprovação das candidaturas a sua adequação às orientações e aos termos de referência que sejam definidos pela equipa de projecto.

1.2 — O apoio do PROCOM reveste a natureza de subvenção financeira a fundo perdido e o seu montante é de 75 % do valor total dos estudos.

2 — Nos termos do estudo global, são susceptíveis de apoio financeiro os investimentos enquadrados na seguinte tipologia:

2.1 — Investimentos de natureza urbanística necessários à prossecução do projecto, da responsabilidade da câmara municipal e por esta promovidos:

2.1.1 — É condição de aprovação da candidatura que os investimentos se revistam de grande importância para a modernização do equipamento comercial directamente envolvido no projecto, nomeadamente os relacionados com o arranjo exterior dos espaços de circulação da zona de intervenção e aqueles que tornem esta zona mais atractiva e funcional. A elegibilidade destes investimentos está ainda dependente das necessidades de modernização existentes, da dimensão do equipamento comercial, da relação da actividade comercial com outras actividades e serviços, da proporção dos investimentos urbanísticos no conjunto do projecto e ainda do grau de empenhamento dos agentes locais;

2.1.2 — No caso de investimentos de natureza incorpórea, o apoio do PROCOM reveste a natureza de subvenção financeira a fundo perdido e o montante de apoio financeiro do PROCOM pode ir até 75 % do investimento elegível de natureza incorpórea, não podendo este exceder 35 % do investimento elegível total (corpóreo e incorpóreo);

2.1.3 — No caso de investimento de natureza corpórea, o apoio do PROCOM reveste a natureza de bonificação total de juros de um empréstimo equivalente a 80 % do investimento elegível. As condições de referência para o cálculo da bonificação da taxa de juro são as referidas no n.º 12 do Regulamento de Execução do PROCOM;

2.1.4 — Relativamente aos investimentos referidos no n.º 2.1.3, poderão os mesmos ser apoiados, em alternativa, através da concessão de uma subvenção financeira a fundo perdido de valor igual de 40 % do investimento elegível;

2.1.5 — A solicitação das câmaras municipais, por razões excepcionais devidamente fundamentadas e aprovadas pela unidade de gestão, a subvenção financeira referida no n.º 2.1.4 poderá atingir 50 % do investimento elegível.

2.2 — Investimentos que revistam natureza colectiva, respeitantes à divulgação e promoção do projecto, e outros da mesma natureza a definir no estudo global:

2.2.1 — É condição de aprovação da candidatura a adequação do investimento aos termos de referência definidos pela equipa do projecto;

2.2.2 — O apoio do PROCOM reveste a natureza de subvenção financeira a fundo perdido;

2.2.3 — O montante do apoio financeiro do PROCOM pode ir até 75 % do valor global da despesa realizada;

2.2.4 — O valor da comparticipação do PROCOM neste tipo de investimento não pode exceder 15 % do incentivo total concedido ao projecto especial.

2.3 — Investimentos relacionados com a modernização das unidades comerciais:

2.3.1 — A realização destes investimentos é da responsabilidade dos comerciantes envolvidos no projecto e pode revestir natureza individual ou traduzir-se em projectos de cooperação entre empresas existentes na zona de intervenção do projecto especial;

2.3.2 — São condições de aprovação da candidatura e de concessão do apoio financeiro a verificação das disposições contidas nas Normas de Execução do Sistema de Apoio às Empresas Comerciais aplicáveis a cada projecto e a integração do investimento no «estudo global»;

2.3.3 — As Normas de Execução do Sistema de Apoio às Empresas Comerciais aplicáveis a cada projecto especial são aprovadas por despacho do Secretário de Estado do Comércio e Turismo e respeitam, nomeadamente, às condições gerais e específicas de acesso, forma de apresentação das candidaturas, tipos de investimento e aplicações relevantes e aos critérios de elegibilidade das candidaturas;

2.3.4 — Apoio financeiro do PROCOM — no caso de projecto qualificado como «forte» no que se refere à qualidade do projecto o apoio financeiro traduz-se numa subvenção financeira a fundo perdido no valor de 50 % das aplicações relevantes e, cumulativamente, numa bonificação total da taxa de juro de um empréstimo equivalente até 30 % das aplicações relevantes.

No caso de projecto qualificado como «médio» no que se refere à qualidade do projecto, o apoio financeiro traduz-se numa subvenção financeira a fundo perdido no valor de 40 % das aplicações relevantes e, cumulativamente, numa bonificação total da taxa de juro de um empréstimo equivalente até 30 % das aplicações relevantes;

2.3.5 — O valor da comparticipação do PROCOM neste tipo de investimento não pode exceder 66,6 % das aplicações relevantes.

3 — A DGC porá à disposição de todas as entidades interessadas a lista completa dos elementos que devem instruir os *dossiers* de candidatura relativos aos investimentos referidos neste despacho. A DGC facultará ainda a todas as empresas interessadas as Normas de Execução do Sistema de Apoio às Empresas Comerciais, referidas nos n.ºs 2.3.2 e 2.3.3.

4 — É revogado o despacho conjunto de 14-8-96, publicado no DR, 2.ª, de 3-9-96.

26-11-96. — O Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, *Adriano Lopes Gomes Pimpão*. — O Secretário de Estado do Comércio e Turismo, *Jaime Serrão Andrez*.

MINISTÉRIOS DO EQUIPAMENTO, DO PLANEAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO E DA ECONOMIA.

GABINETES DOS SECRETÁRIOS DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL E DO COMÉRCIO E TURISMO

Despacho conjunto. — Na al. a) do n.º 1 do art. 26.º do Dec.-Lei 184/94, de 1-7, que cria o Programa de Apoio à Modernização do Comércio (PROCOM), está previsto o apoio a projectos especiais que visem a dinamização das estruturas comerciais, associada à recuperação ou revitalização do tecido rural ou urbano, em especial dos centros históricos das cidades.

O desenvolvimento deste tipo de projectos requer a participação empenhada dos órgãos autárquicos municipais e das estruturas representativas dos agentes económicos envolvidos, sendo cada projecto especial acompanhado por uma equipa de projecto, a quem incumbe dar parecer sobre o especial interesse e viabilidade do mesmo e submetê-lo a aprovação.

Por outro lado, atendendo à natureza e ao âmbito deste tipo de projectos, foi já aprovada a sua metodologia de concepção e desenvolvimento, que se consubstancia na apresentação de estudo prévio (fase 1), na elaboração e apresentação de um estudo global (fase 2) e na concretização das soluções preconizadas no estudo global (fase 3).

Assim, e tendo conveniência em definir os apoios financeiros que, ao abrigo do PROCOM, podem ser concedidos aos investimentos necessários à concretização deste tipo de projectos especiais:

Determina-se:

1 — A realização do estudo global será objecto de candidatura a apresentar à DGC, com vista à obtenção de apoio financeiro do PROCOM.

1.1 — São condições de aprovação da candidatura a sua adequação aos termos de referência previamente definidos pela equipa do projecto.

1.2 — O apoio do PROCOM reveste a natureza de subvenção financeira a fundo perdido e o seu montante é de 75 % do valor global do estudo.

2 — Nos termos do estudo global, são susceptíveis de apoio financeiro os investimentos enquadrados na seguinte tipologia:

2.1 — Investimentos de natureza urbanística necessários à prossecução do projecto, da responsabilidade da Câmara Municipal e por esta promovidos.

2.1.1 — É condição de aprovação da candidatura que os investimentos se revistam de grande importância para a modernização do equipamento comercial directamente envolvido no projecto, nomeada-

damente os relacionados com o arranjo exterior dos espaços de circulação da zona de intervenção. A elegibilidade destes investimentos está ainda dependente das necessidades de modernização existentes, da dimensão do equipamento comercial e do grau de empenhamento das estruturas representativas.

2.1.2 — No caso de investimentos de natureza incorpórea, o apoio do PROCOM reveste a natureza de subvenção financeira a fundo perdido e o montante de apoio financeiro do PROCOM pode ir até 75 % do investimento elegível de natureza incorpórea, não podendo este exceder 35 % do investimento elegível total (corpóreo e incorpóreo).

2.1.3 — No caso de investimentos de natureza corpórea, o apoio do PROCOM reveste a natureza de bonificação total de juros de um empréstimo equivalente a 50 % do investimento elegível. As condições de referência para o cálculo da bonificação da taxa de juro são as referidas no n.º 12 do Regulamento de Execução do PROCOM.

2.1.4 — O valor da comparticipação do PROCOM neste tipo de investimento não pode exceder 20 % do incentivo total do concedido ao projecto especial.

2.2 — Investimentos que revistam natureza colectiva, respeitantes à divulgação e promoção do projecto, e outros da mesma natureza a definir no estudo global.

2.2.1 — É condição de aprovação da candidatura a adequação do investimento aos termos de referência definidos pela equipa do projecto.

2.2.2 — O apoio do PROCOM reveste a natureza de subvenção financeira a fundo perdido.

2.2.3 — O montante do apoio financeiro do PROCOM pode ir até 75 % do valor global da despesa realizada.

2.2.4 — O valor da comparticipação do PROCOM neste tipo de investimento não pode exceder 15 % do incentivo total concedido ao projecto especial.

2.3 — Investimentos relacionados com a modernização das unidades comerciais:

2.3.1 — A realização destes investimentos é da responsabilidade dos comerciantes envolvidos no projecto e pode revestir natureza individual ou traduzir-se em projectos de cooperação entre empresas existentes na zona de intervenção do projecto especial.

2.3.2 — São condições de aprovação da candidatura e de concessão do apoio financeiro a verificação das disposições contidas nas Normas de Execução do Sistema de Apoio às Empresas Comerciais, aplicáveis a cada projecto, e a integração do investimento no «estudo global».

2.3.3 — As Normas de Execução do Sistema de Apoio às Empresas Comerciais, aplicáveis a cada projecto especial, são aprovadas por despacho do Secretário de Estado do Comércio e Turismo e respeitam, nomeadamente, às condições gerais e específicas de acesso, forma de apresentação das candidaturas, tipos de investimento e aplicações relevantes e aos critérios de elegibilidade das candidaturas.

2.3.4 — Apoio financeiro do PROCOM:
No caso de projecto qualificado como «forte» no que se refere à qualidade do projecto, o apoio financeiro traduz-se numa subvenção financeira a fundo perdido, no valor de 50 % das aplicações relevantes, e, cumulativamente, numa bonificação total da taxa de juro de um empréstimo equivalente até 30 % das aplicações relevantes.

No caso de projecto qualificado como «médio» no que se refere à qualidade do projecto, o apoio financeiro traduz-se numa subvenção financeira a fundo perdido, no valor de 40 % das aplicações relevantes, e, cumulativamente, numa bonificação total da taxa de juro de um empréstimo equivalente até 30 % das aplicações relevantes.

2.3.5 — O valor da comparticipação do PROCOM neste tipo de investimento não pode exceder 66,6 % das aplicações relevantes.

3 — A DGC porá à disposição de todas as entidades interessadas a lista completa dos elementos que devem instruir os *dossiers* de candidatura relativos aos investimentos referidos neste despacho. A DGC facultará ainda a todas as empresas interessadas as Normas de Execução do Sistema de Apoio às Empresas Comerciais referidas no número anterior.

14-8-96. — O Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional, Adriano Lopes Gomes Pimpão. — O Secretário de Estado do Comércio e Turismo, Jaime Serrão Andrez.

cargo dos órgãos competentes dos respectivos governos regionais relativamente à recepção e instrução das candidaturas, à realização dos respectivos pagamentos de incentivos, bem como ao desempenho das correspondentes acções de controlo.

2 - Após a instrução dos processos de candidatura ao nível regional deverão estes ser submetidos ao gestor para avaliação no âmbito da comissão de avaliação, a qual integrará um representante da Região.

3 - A fiscalização e o acompanhamento das operações efectuadas nas Regiões Autónomas são exercidos pelos serviços competentes dos respectivos governos regionais, sem prejuízo das competências próprias das demais entidades envolvidas no sistema de controlo.

4 - Da regulamentação regional para as operações de controlo será dado, pelos organismos competentes da respectiva Região, prévio conhecimento ao gestor.

5 - No final de cada semestre deverão os organismos competentes das Regiões apresentar ao gestor um relatório circunstanciado sobre as acções de controlo levadas a cabo nas respectivas Regiões.

Artigo 42.º

Acumulação de apoios financeiros

Os apoios financeiros previstos no presente diploma não são acumuláveis com quaisquer outros que assumam a mesma forma e que sejam concedidos por outro regime legal nacional.

Artigo 43.º

Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor na mesma data do seu regulamento de execução.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 31 de Março de 1994. - Aníbal António Cavaco Silva - Mário Fernando de Campos Pinto - Artur Aurélio Teixeira Rodrigues Consolado - Eduardo de Almeida Catroga - Luís Francisco Valente de Oliveira - Luís Fernando Mira Amaral - Fernando Manuel Barbosa Faria de Oliveira.

Promulgado em 1 de Junho de 1994.

Publique-se.

O Presidente da República, MÁRIO SOARES.

Referendado em 3 de Junho de 1994.

O Primeiro-Ministro, Aníbal António Cavaco Silva.

Rescisão do contrato

1 - Os contratos podem ser rescindidos unilateralmente mediante autorização do Ministro do Comércio e Turismo verificando-se as seguintes situações:

- a) Não cumprimento, por facto imputável à empresa ou associação promotora, dos objectivos e obrigações estabelecidos no contrato, incluindo os prazos referidos ao início da realização do investimento e da sua conclusão;
- b) Não cumprimento atempado, por facto imputável à empresa ou associação promotora, das respectivas obrigações legais e fiscais;
- c) Prestação de informações falsas sobre a situação da empresa ou associação promotora ou viciação de dados fornecidos na apresentação e apreciação e no acompanhamento dos investimentos.

2 - A rescisão do contrato implica a devolução do financiamento já processado, ou a restituição das subvenções financeiras, no prazo de 60 dias a contar da data da notificação, acrescidas de juros à taxa de referência do mercado de capitais em vigor à data da notificação.

3 - Quando ocorrer a situação descrita na alínea c) do n.º 1, a empresa não poderá apresentar candidatura a incentivos durante cinco anos, excepto se obtiver para o efeito autorização expressa do Ministro do Comércio e Turismo.

Artigo 39.º

Avaliação do Programa

Compete à Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional, do Ministério do Planeamento e da Administração do Território, e à unidade de acompanhamento do Programa de Apoio ao Comércio e Serviços, em colaboração com a DGC, o ICEP e o IAPMEI, tendo em conta o parecer da comissão técnica, proceder à avaliação do impacte dos investimentos em função dos objectivos fixados no n.º 2 do artigo 1.º

CAPÍTULO V

Disposições finais e transitórias

Artigo 40.º

Regulamentação

O regulamento de execução do PROCOM é aprovado por resolução do Conselho de Ministros.

Artigo 41.º

Regiões Autónomas

1 - A execução do presente diploma nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira ficará a

Artigo 35.º

Cobertura orçamental

- 1 - Os encargos decorrentes da aplicação do PROCOM serão inscritos anualmente no orçamento do ICEP, sob o título «Modernização do tecido económico: comércio e serviços».
- 2 - As verbas globais fixadas para cada ano serão acrescidas dos saldos apurados nos anos anteriores.
- 3 - Por despacho do Ministro do Comércio e Turismo podem as verbas referidas no número anterior ser repartidas por subcapítulo e suas respectivas secções e serem reajustadas quando se verificarem desvios em relação ao programado.
- 4 - Por despacho conjunto dos Ministros do Planeamento e da Administração do Território e do Comércio e Turismo poderá ser alterada, nomeadamente quando se verifique escassez de verbas disponíveis, a pontuação mínima do indicador de relevância comercial, previsto em regulamento, para efeitos de elegibilidade dos projectos abrangidos pela secção II do subcapítulo I.
- 5 - A nova pontuação mínima assim estabelecida será aplicável a todos os projectos ainda não submetidos à comissão de avaliação.

CAPÍTULO IV

Da fiscalização e acompanhamento

Artigo 36.º

Obrigações dos promotores

Todos os apoios financeiros atribuídos ficam sujeitos à verificação da sua utilização em conformidade com o projecto de investimento, não podendo ser desviados para outros fins, nem locados, alienados ou por qualquer modo onerados, no todo ou em parte, os bens com eles adquiridos, sem autorização prévia da DGC, até que sejam atingidos os objectivos do investimento.

Artigo 37.º

Fiscalização e acompanhamento

- 1 - Compete às instituições de crédito, à DGC e ao ICEP, no âmbito das respectivas competências, efectuar as acções de verificação e controlo físico, financeiro e contabilístico dos investimentos realizados.
- 2 - As entidades acima referidas devem adoptar as medidas necessárias ao cumprimento do disposto no número anterior e elaborar relatórios semestrais da actividade desenvolvida.

Artigo 38.º

Artigo 31.º

Contratos de concessão dos apoios financeiros

1 - A atribuição de apoios financeiros será formalizada através de um contrato a celebrar entre as instituições de crédito e os promotores, no caso dos projectos abrangidos pelos subcapítulos I e II.

2 - No caso dos projectos a que se refere o subcapítulo III, os contratos serão celebrados entre a DGC, o ICEP e os promotores.

3 - No caso dos projectos a que se refere o subcapítulo IV, as entidades intervenientes na celebração dos contratos serão as que forem designadas no despacho ministerial previsto no n.º 2 do artigo 27.º

4 - As minutas dos contratos serão previamente homologadas pelo Ministro do Comércio e Turismo, delas devendo constar, para além do apoio financeiro concedido, os objectivos do investimento e as obrigações dos beneficiários, incluindo os prazos do início da realização do investimento e da sua conclusão.

5 - Se os contratos, por razões imputáveis aos promotores, não forem celebrados no prazo de 60 dias após a comunicação da decisão ministerial, esta caduca automaticamente.

6 - A posição contratual da empresa beneficiária só poderá ser objecto de transmissão por motivos devidamente justificados e após autorização do Ministro do Comércio e Turismo.

CAPÍTULO III

Da atribuição dos apoios financeiros

Artigo 32.º

Processamento dos apoios financeiros

O processamento dos apoios financeiros é efectuado pelas entidades competentes, nos termos do artigo 29.º, após comunicação do gestor e nas condições previstas nos contratos a celebrar ao abrigo do artigo 31.º

Artigo 33.º

Reembolso dos financiamentos

Os promotores reembolsarão as instituições de crédito no total dos financiamentos concedidos, nos prazos estabelecidos nos respectivos contratos.

Artigo 34.º

Contabilização dos apoios financeiros

Os apoios financeiros atribuídos a título de incentivo serão contabilizados pelas empresas de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade.

- g) Remeter mensalmente ao ICEP lista dos pagamentos efectuados e dos respectivos documentos justificativos de despesa;
- h) Receber e transferir para o ICEP os reembolsos dos financiamentos efectuados pelos promotores, nas condições estabelecidas pelos respectivos contratos;
- i) Remeter à DGC os relatórios finais dos investimentos concluídos.

7 - Compete à comissão de avaliação:

- a) Apreciar e dar parecer sobre as propostas a que se refere a alínea c) do n.º 2;
- b) Submeter os seus pareceres aos órgãos de gestão do Programa de Apoio ao Comércio e Serviços.

8 - Compete à comissão técnica:

- a) Propor eventuais medidas de correcção ao funcionamento e execução do PROCOM, tendo em vista a sua operacionalidade e máxima utilização;
- b) Dar parecer sobre o impacte dos investimentos realizados, tendo em vista a avaliação do PROCOM prevista no artigo 39.º

Artigo 30.º

Apresentação das candidaturas

- 1 - As candidaturas são formalizadas através da apresentação do respectivo projecto, acompanhado dos elementos a fixar em regulamento.
- 2 - As candidaturas a que se referem os subcapítulos I e II são apresentadas na instituição de crédito escolhido pelo promotor do investimento, de entre as que tiverem subscrito um protocolo nos termos do n.º 4 do artigo anterior ou nas entidades que venham a ser designadas, para esse efeito, por despacho conjunto dos Ministros do Comércio e Turismo, do Planeamento e da Administração do Território e dos Ministros que tutelem as referidas entidades.
- 3 - O despacho a que se refere o número anterior definirá as competências e inerentes atribuições das referidas entidades, nas matérias abrangidas pelos artigos 31.º, 32.º, 33.º e 37.º do presente diploma.
- 4 - Os processos a que se referem os subcapítulos III e IV são apresentados directamente na DGC.
- 5 - Após a recepção dos processos, podem as instituições receptoras solicitar aos promotores esclarecimentos complementares, os quais devem ser apresentados no prazo de 15 dias úteis, findos os quais a ausência de resposta, excepto quando não imputável ao promotor, significará a desistência da candidatura.

b) Organizar as listas dos projectos aprovados ao abrigo do PROCOM, a fim de o gestor as enviar aos membros do Governo com tutela sobre o desenvolvimento regional e sobre o comércio, para decisão.

2 - Compete à DGC:

a) Avaliar a relevância comercial dos projectos, bem como a sua adequação aos objectivos do PROCOM;

b) Determinar o valor do apoio financeiro a conceder;

c) Submeter à comissão de avaliação a proposta relativa a cada processo de candidatura para os projectos a que se referem os subcapítulos I, II, III e IV.

3 - No quadro das suas competências, a DGC poderá recorrer ao parecer de outros órgãos da Administração Pública ou solicitar o parecer especializado de consultores externos.

4 - Para a realização do PROCOM, o gestor, em conjunto com a DGC e o ICEP, celebrará protocolos com as instituições de crédito interessadas.

5 - Compete ao ICEP:

a) Efectuar a transferência, para as instituições de crédito, dos fundos de origem comunitária e nacional, correspondentes aos projectos referidos nos subcapítulos I e II;

b) Efectuar os pagamentos relativos às subvenções financeiras a fundo perdido, quando for caso disso;

c) Efectuar a libertação dos meios financeiros destinados à concretização dos projectos incluídos nos subcapítulos III e IV, em conformidade com os despachos ministeriais previstos nos n.os 2 dos artigos 24.º e 27.º;

d) Assegurar a observância, pelas instituições de crédito, dos compromissos assumidos no quadro dos protocolos celebrados;

e) Enviar mensalmente ao gestor e à DGC uma lista dos movimentos financeiros efectuados ao abrigo das alíneas anteriores.

6 - Compete às instituições de crédito, nos termos dos protocolos que com elas vierem a ser celebrados:

a) Efectuar a instrução técnica dos processos de candidatura dos subcapítulos I e II;

b) Emitir parecer sobre a viabilidade económica e financeira dos projectos;

c) Pronunciar-se sobre o seu financiamento;

d) Pronunciar-se sobre a garantia bancária que entendam prestar aos financiamentos concedidos aos projectos;

e) Remeter à DGC os resultados da instrução técnica efectuada nos termos da alínea a), juntamente com parecer fundamentado;

f) Proceder ao processamento dos apoios financeiros;

CAPÍTULO II

Das candidaturas e do processo de decisão

Artigo 28.º

Quadro institucional

1 - Nos termos do Decreto-Lei n.º 99/94, de 19 de Abril, e do despacho conjunto dos Ministros do Planeamento e da Administração do Território e do Comércio e Turismo publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 130, de 6 de Junho de 1994, a gestão do PROCOM insere-se na gestão global do Programa de Apoio ao Comércio e Serviços, sendo assim abrangida pelas competências do gestor e das unidades de gestão e de acompanhamento estabelecidas para o Programa de Apoio ao Comércio e Serviços.

2 - Compete à Direcção-Geral do Comércio (DGC), com a colaboração do ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal e do IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, a gestão corrente do PROCOM.

3 - É criada uma comissão de avaliação presidida pelo gestor do Programa de Apoio ao Comércio e Serviços, adiante designado por gestor, que integra ainda um representante da Direcção-Geral do Comércio, um representante do ICEP e um representante do IAPMEI.

4 - No caso de projectos abrangidos pelo subcapítulo III e promovidos por associações empresariais, a comissão de avaliação integrará um representante da Direcção-Geral da Indústria (DGI) em substituição do representante do IAPMEI e duas personalidades a nomear por despacho do Ministro do Comércio e Turismo.

5 - No caso das candidaturas oriundas das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, a comissão de avaliação integrará ainda um seu representante, a designar nos termos do artigo 41.º

6 - É criada uma comissão técnica, com funções consultivas, presidida pelo gestor, composta por um representante da DGC, por um representante do ICEP, por um representante do IAPMEI, por um representante de cada uma das instituições de crédito que venham a celebrar protocolos nos termos do n.º 4 do artigo 29.º e por dois representantes indicados pela Confederação do Comércio Português, a nomear por despacho do Ministro do Comércio e Turismo.

Artigo 29.º

Competências

1 - Compete à unidade de gestão, indicada no n.º 1 do artigo 28.º, para além das funções que lhe são atribuídas pelo despacho conjunto da sua nomeação:

a) Dar parecer sobre as propostas de decisão do gestor relativas a candidaturas de projectos ao financiamento ao abrigo do PROCOM;

Artigo 26.º

Tipos de projectos

1 - São considerados projectos especiais os que, pela sua envergadura e interesse colectivo, possam constituir um importante factor de modernização do comércio, nomeadamente os que visem:

- a) A dinamização das estruturas comerciais associada à recuperação ou revitalização do tecido rural e urbano, em especial dos centros históricos das cidades;
- b) A adequação do comércio aos requisitos de qualidade ambiental;
- c) A promoção das artes e ofícios tradicionais;
- d) O apoio às microempresas comerciais;
- e) A criação ou dinamização de projectos piloto que, pelo seu carácter inovador, possam provocar significativo impacto modernizador no tecido empresarial ou de que decorram reais benefícios para os consumidores;
- f) Estimular um melhor ambiente financeiro para as empresas do sector.

2 - A qualificação de projecto especial é atribuída por despacho do Ministro do Comércio e Turismo, sob proposta fundamentada da comissão de avaliação.

Artigo 27.º

Atribuição e natureza dos apoios

1 - Para cada projecto será constituída uma equipa de projecto, coordenada por um representante da Direcção-Geral do Comércio e que integrará um representante de cada uma das restantes entidades nele envolvidas, à qual incumbe dar parecer sobre o especial interesse e viabilidade do projecto, suas condições e forma de realização, bem como submetê-lo à comissão de avaliação.

2 - A aprovação do projecto será objecto de despacho conjunto dos Ministros do Planeamento e da Administração do Território e do Comércio e Turismo ou, quando for caso disso, de despacho conjunto daqueles Ministros e dos que tiverem a tutela das outras entidades públicas envolvidas no projecto.

3 - A natureza dos apoios a conceder aos projectos abrangidos no presente subcapítulo pode revestir a forma de subsídio a fundo perdido, linha de crédito bonificado ou empréstimo bonificado.

Artigo 23.º

Aplicações relevantes

1 - Consideram-se relevantes, para efeito de cálculo do apoio financeiro, as aplicações em:

- a) Aquisição de equipamento e sistemas informáticos indispensáveis à concretização do projecto;
- b) Integração de quadros para os efeitos da alínea a) do artigo 21.º;
- c) Pagamento de estudos e da assistência técnica necessários à concepção e implementação do projecto, em montante que não exceda uma determinada percentagem a fixar em regulamento;
- d) Realização de missões técnicas que se enquadrem nos objectivos do Programa.

2 - Aplicam-se aos projectos abrangidos pelo presente subcapítulo as disposições constantes das alíneas b) a f) do n.º 2 e os n.os 3, 4, 5 e 7 do artigo 7.º

3 - As aplicações referidas na alínea a) do n.º 2 do artigo 7.º só poderão ser consideradas relevantes desde que, sobre requerimento específico do promotor, um despacho do Ministro do Comércio e Turismo reconheça que a aplicação é de particular relevância para assegurar um adequado desempenho das funções da estrutura associativa.

Artigo 24.º

Natureza do apoio financeiro

1 - O apoio financeiro a conceder aos projectos abrangidos no presente subcapítulo assume a forma de subvenção financeira a fundo perdido, bonificação de juros ou bonificação das rendas de contratos de locação financeira.

2 - O montante e as condições do apoio financeiro serão definidos, caso a caso, por despacho conjunto dos Ministros do Planeamento e da Administração do Território e do Comércio e Turismo, sob parecer da comissão de avaliação.

SUBCAPÍTULO IV

Projectos especiais

Artigo 25.º

Âmbito

O presente subcapítulo abrange os projectos que visem os objectivos referidos na alínea d) do n.º 2 do artigo 2.º, da iniciativa, individual ou conjunta, de órgãos da Administração Pública, central ou local, de empresas e de associações empresariais, e a promover conjuntamente com a Direcção-Geral do Comércio.

SUBCAPÍTULO III

Associativismo

Artigo 20.º

Âmbito

1 - O presente subcapítulo abrange os projectos de investimento que visem os objectivos referidos na alínea c) do n.º 2 do artigo 2.º, promovidos pelas associações empresariais ou sindicais do sector do comércio, incluindo os promovidos pelas câmaras de comércio e indústria reconhecidas nos termos do Decreto-Lei n.º 244/92, de 29 de Outubro.

2 - Em regulamento serão definidos os requisitos respeitantes às associações empresariais que poderão candidatar-se a este Programa.

Artigo 21.º

Tipos de projectos

Consideram-se projectos de apoio ao associativismo os que visem o reforço da prestação de serviços de apoio técnico e de informação aos associados, nomeadamente através de:

- a) Criação ou reforço de gabinetes técnicos de apoio específico às empresas associadas ou aos trabalhadores do sector ou de apoio aos projectos de investimento a realizar no quadro deste Programa;
- b) Constituição de bases de dados e realização de estudos de mercado de interesse para as empresas ou para os trabalhadores do sector;
- c) Implantação de sistemas de informação de relevante interesse para as empresas ou para os trabalhadores do sector no estrito respeito pelas regras estabelecidas no Decreto-Lei n.º 371/93.

Artigo 22.º

Condições específicas de acesso

1 - Os projectos candidatos devem satisfazer as seguintes condições:

- a) Integrarem-se nos objectivos deste Programa e não se terem iniciado antes da data de apresentação da candidatura, com excepção dos estudos prévios de viabilidade;
- b) Integrarem-se num plano de actividades plurianual da estrutura associativa e não se sobreponem a outras acções que beneficiem de apoios comunitários da mesma natureza;
- c) Terem viabilidade técnica, económica e financeira adequada à sua dimensão e complexidade e corresponderem às necessidades dos seus potenciais destinatários;
- d) Estarem assegurados os recursos humanos e técnicos adequados à sua concretização.

2 - Para os efeitos da alínea a) do número anterior, considera-se início do projecto a data da factura mais antiga imputada ao projecto.

individualmente consideradas ou associadas a um grupo de empresas, independentemente da localização geográfica das suas sedes e da nacionalidade das empresas, tenham um volume de facturação anual global superior a um montante a definir em regulamento.

2 - Não são abrangidos pela exclusão anterior os projectos apresentados por PME que participem no capital social de agrupamentos de PME, qualquer que seja a forma jurídica que estes revistam, e os apresentados pelos próprios agrupamentos de PME.

3 - Nos casos de cooperação intersectorial, as candidaturas devem ser apresentadas pelas empresas abrangidas nas divisões 50, 51 e 52 da CAE.

Artigo 16.º

Tipos de projectos

Para efeito do presente diploma, consideram-se projectos de cooperação empresarial os que visem o desenvolvimento de iniciativas intra e intersectoriais entre empresas, através, nomeadamente, de:

- a) Realização de compras ou vendas em comum, visando a racionalização dos circuitos ou a expansão da rede de distribuição;
- b) Desenvolvimento de sistemas de informação na área do aprovisionamento, gestão de stocks e marketing;
- c) Desenvolvimento de acções nos domínios das tecnologias de gestão e dos métodos de compra e venda.

Artigo 17.º

Condições específicas de acesso

Os projectos candidatos devem satisfazer as condições referidas nas alíneas b) a e) do n.º 1 e no n.º 2 do artigo 6.º

Artigo 18.º

Aplicações relevantes

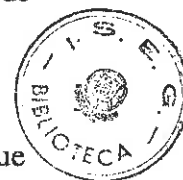
1 - Consideram-se relevantes, para efeito de cálculo do apoio financeiro, as aplicações referidas nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 7.º, nos termos e condições fixados nos n.os 2 e seguintes do mesmo artigo.

2 - Considera-se igualmente relevante, para efeito do cálculo do apoio financeiro, o fundo de maneiço para apoiar o início de actividade de novas unidades resultantes da cooperação empresarial, designadamente da expansão de redes comerciais.

Artigo 19.º

Natureza dos apoios financeiros

Aos apoios financeiros a conceder aos projectos referidos no presente subcapítulo é aplicável o disposto no artigo 8.º



Artigo 12.º

Aplicações relevantes

1 - Consideram-se relevantes, para efeitos de cálculo do incentivo, as aplicações em activo fixo afecto à realização de investimentos em:

- a) Equipamentos e, sempre que necessário, programas informáticos;
- b) Obras de remodelação de instalações directamente ligadas à actividade principal e associadas à montagem daqueles equipamentos;
- c) Assistência técnica e elaboração de estudos directamente ligados à realização do investimento, com excepção daqueles que tenham sido concluídos há mais de um ano à data de apresentação da candidatura.

2 - Para efeitos de financiamento, as aplicações referidas nas alíneas b) e c) do número anterior não podem ultrapassar os valores a definir em regulamento.

3 - Aplicam-se aos projectos abrangidos pela presente secção as disposições constantes dos n.os 2 a 5 e 7 do artigo 7.º

Artigo 13.º

Crítérios de elegibilidade

1 - A elegibilidade dos processos de candidatura abrangidos na presente secção será efectuada de acordo com os critérios a fixar em regulamento.

2 - As candidaturas serão consideradas elegíveis desde que o indicador de relevância comercial seja igual ou superior ao valor a fixar em regulamento.

Artigo 14.º

Natureza e valor dos apoios financeiros

1 - Os incentivos a conceder aos projectos referidos na presente secção podem assumir as formas de subvenção financeira a fundo perdido, bonificação de juros ou bonificação das rendas de contratos de locação financeira, nas condições a fixar em regulamento.

2 - O valor do incentivo a atribuir será calculado com base numa percentagem do valor das aplicações relevantes, a definir em regulamento.

SUBCAPÍTULO II

Cooperação empresarial

Artigo 15.º

Âmbito

1 - O presente subcapítulo abrange os projectos de investimento que visem os objectivos referidos na alínea b) do n.º 2 do artigo 2.º, excluindo os apresentados por empresas que,

assumir cumulativamente a forma de:

- a) Empréstimo, à taxa de juro zero, segundo uma percentagem das aplicações relevantes, atribuída em função da relevância comercial (RC) do projecto, nos termos que forem definidos em regulamento;
- b) Bonificação de juros, nas condições a fixar em regulamento;
- c) Subvenção financeira a fundo perdido, no caso de financiamento de acções de integração de quadros, nas condições a fixar em regulamento;
- d) Bonificação das rendas de contratos de locação financeira, nas condições a fixar em regulamento.

2 - As condições de atribuição dos apoios financeiros, nomeadamente montantes, prazos e períodos de carência, serão fixadas em regulamento.

3 - O total do apoio financeiro por projecto não pode ser superior a um valor a estabelecer em regulamento.

SECÇÃO II

Projectos pontuais

Artigo 9.º

Âmbito

1 - A presente secção abrange os projectos de investimento pontuais de modernização do comércio, com especial incidência no equilíbrio regional, promovidos por PME nas zonas geográficas a determinar em regulamento.

2 - Podem ainda, a título excepcional, por despacho do Ministro do Comércio e Turismo, e nas condições nele fixadas, ser abrangidos pela presente secção projectos de investimento pontuais de modernização do comércio, promovidos por empresas de fraca dimensão económica que se situem fora das zonas geográficas a que se refere o número anterior.

Artigo 10.º

Tipos de projectos

São considerados investimentos de modernização com objectivos de desenvolvimento regional os que se destinem designadamente:

- a) Ao apetrechamento técnico e tecnológico das empresas e à modernização das suas estruturas físicas;
- b) À racionalização da actividade das empresas comerciais, designadamente através do seu redimensionamento, especialização ou diversificação.

Artigo 11.º

Condições específicas de acesso

Os projectos devem satisfazer as condições referidas no artigo 6.º

- vi) Da preservação do ambiente;
- vii) Dos serviços pós-venda;
- b) Activo fixo incorpóreo, indispensável à viabilidade do projecto, incluindo custos com:
 - i) Consultadoria técnica e elaboração de estudos, incluindo os realizados há menos de um ano à data de apresentação da candidatura, destinados a:
Análise do mercado, diagnóstico global da empresa e sua estratégia de modernização;
Elaboração do projecto;
Desenvolvimento dos sistemas de informação e gestão da empresa;
 - ii) Integração de quadros técnicos;
 - iii) Programas informáticos destinados à melhoria de gestão da empresa;
 - iv) Campanhas de publicidade;
- c) Fundo de maneo para apoiar o início de actividade de novas unidades resultantes da expansão de uma rede comercial.

2 - Excluem-se da noção de aplicação relevante as despesas efectuadas com:

- a) Construção ou aquisição de instalações;
- b) Terrenos;
- c) Trespases;
- d) Meras obras de manutenção e conservação das instalações;
- e) Equipamentos e outros bens em estado de uso;
- f) Veículos automóveis de peso bruto superior a 2500 kg, reboques e semi-reboques.

3 - As despesas com mobiliário e equipamentos sociais só poderão ser consideradas como relevantes desde que, após requerimento específico do promotor ao Ministro do Comércio e Turismo, sejam reconhecidas, por despacho deste, como de particular relevância para o projecto.

4 - A aplicação relevante só é considerada, para o efeito de financiamento, quando exista adequação do investimento ao objectivo do projecto.

5 - Relativamente a bens adquiridos em regime de leasing só são consideradas, para efeitos de comparticipação financeira, as rendas decorrentes de contratos cuja data de celebração seja posterior à apresentação da candidatura.

6 - Para efeitos de financiamento, as aplicações relevantes não podem ultrapassar os valores absolutos ou relativos nem os condicionalismos que forem fixados em regulamento.

7 - O cálculo das aplicações relevantes é efectuado a preços correntes.

Artigo 8.º

Natureza dos apoios financeiros

1 - Os apoios financeiros a conceder aos projectos referidos no presente subcapítulo podem

- i) Criação ou desenvolvimento de serviços pós-venda;
 - ii) Especialização e diversificação dos produtos;
 - iii) Introdução de novos métodos de venda ou aperfeiçoamento dos existentes;
 - iv) Criação de valor acrescentado no local de venda;
- d) Investimentos com vista à expansão e qualificação de redes de distribuição, designadamente através da criação de novos pontos de venda e estruturas de apoio e da utilização de novas tecnologias que proporcionam, entre outras finalidades, uma melhor interligação da empresa com fornecedores e clientes para fins de marketing, aprovisionamento, encomendas e gestão de stocks.

Artigo 6.º

Condições específicas de acesso

1 - Os projectos devem satisfazer as seguintes condições:

- a) Situarem-se nas zonas geográficas a determinar em regulamento;
- b) Terem início após a data de apresentação da candidatura, com excepção dos estudos prévios de viabilidade;
- c) O valor global do investimento ser de montante não inferior ao valor que vier a ser fixado em regulamento;
- d) Serem financiados por capitais próprios em montante superior a uma percentagem do valor do investimento global a definir em regulamento e garantir o financiamento em capitais alheios nas condições a fixar também em regulamento;
- e) Apresentarem viabilidade técnica, económica e financeira, adequada à sua dimensão e complexidade.

2 - Para os efeitos da alínea b) do número anterior, considera-se início do projecto a data da factura mais antiga imputada ao projecto.

Artigo 7.º

Aplicações relevantes

1 - Consideram-se relevantes para o efeito de cálculo do apoio financeiro as aplicações, nomeadamente, em:

- a) Activo fixo corpóreo afecto directamente à realização do projecto, nomeadamente realização de obras e aquisição de equipamentos, com vista à melhoria:
 - i) Da funcionalidade e da estética do estabelecimento;
 - ii) Da movimentação das mercadorias;
 - iii) Da organização e gestão da empresa;
 - iv) Da segurança das instalações;
 - v) Da higiene e segurança no trabalho;

com as necessárias adaptações, aos restantes promotores de investimento.

3 - São dispensadas do cumprimento do disposto nas alíneas c), d) e e) do n.º 1 as empresas cujo acto de constituição tenha ocorrido nos 90 dias anteriores à candidatura.

SUBCAPÍTULO I

Dinamização das empresas

SECÇÃO I

Projectos integrados

Artigo 4.º

Âmbito

1 - A presente secção abrange os projectos de investimento que visem os objectivos referidos na alínea a) do n.º 2 do artigo 2.º, excluindo os apresentados por empresas que individualmente consideradas ou associadas a um grupo de empresas, independentemente da localização geográfica das suas sedes e da nacionalidade das empresas, tenham um volume de facturação anual global superior a um montante a definir em regulamento.

2 - Não estão abrangidos pela exclusão referida no número anterior os projectos apresentados por pequenas e médias empresas que participem no capital social de agrupamentos de pequenas e médias empresas, qualquer que seja a forma jurídica que estes revistam.

Artigo 5.º

Tipos de projectos

Para efeitos do presente diploma, são considerados projectos de dinamização empresarial os que, de uma forma integrada, envolvam concomitantemente:

a) Investimentos que impliquem alterações significativas na organização e funcionamento das empresas ao nível:

i) Técnico e tecnológico, designadamente nos domínios da gestão financeira, do marketing, da logística, dos recursos humanos, da informação e comunicação e no apoio à decisão;

ii) Da remodelação ou reforço da imagem, do visual e da animação do estabelecimento e do redimensionamento da sua área de vendas;

iii) Da integração de recursos humanos qualificados;

b) Investimentos que contribuam para o reforço da produtividade da empresa, nomeadamente pela via da racionalização dos custos de distribuição com incidência nos sistemas de logística, compras, armazenamento, conservação e rotação de stocks;

c) Investimentos que visem a melhoria da qualidade e diversificação da actividade comercial, através, nomeadamente, de:

2 - São susceptíveis de apoio no quadro do PROCOM os projectos de investimento:

- a) Que tenham por objectivo a dinamização das empresas, designadamente através da sua racionalização, inovação e expansão, referidos no subcapítulo I;
- b) Que tenham por objectivo apoiar acções que promovam a cooperação empresarial intra ou intersectorial, referidos no subcapítulo II;
- c) Que, promovidos pelas estruturas associativas do sector do comércio, visem o reforço da sua capacidade de intervenção junto das empresas ou dos trabalhadores do sector, referidos no subcapítulo III;
- d) Que promovam acções exemplares de previsível impacte no aparelho comercial ou iniciativas que se destinem às micro empresas, referidos no subcapítulo IV.

Artigo 3.º

Condições gerais de acesso

1 - As empresas candidatas aos apoios financeiros previstos no presente diploma devem preencher cumulativamente as seguintes condições:

- a) Possuir capacidade técnica e de gestão que garanta a adequada concretização dos investimentos;
- b) Dispor de recursos humanos com perfil adequado à dimensão, exigência técnica e natureza do projecto ou comprometer-se à realização de acções de recrutamento ou de formação profissional que, em tempo útil, assegurem a adequada execução do projecto;
- c) Demonstrar uma situação financeira equilibrada, através de indicadores financeiros que atinjam os valores mínimos que vierem a ser fixados em regulamento;
- d) Dispor de contabilidade actualizada e organizada de acordo com o POC e adequada às análises requeridas para a apreciação e acompanhamento do projecto ou, no caso dos projectos abrangidos pela secção II do subcapítulo I, assumir o compromisso de cumprir aquela condição no prazo que lhe for fixado;
- e) Fazer prova de que não são devedoras ao Estado ou à segurança social de quaisquer impostos, quotizações ou outras importâncias ou de que o seu pagamento está assegurado mediante acordos que tenham sido celebrados;
- f) Comprovar terem requerido o registo no cadastro comercial, no caso dos estabelecimentos abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 277/86, de 4 de Setembro, ou por legislação equivalente das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e, no caso de novos estabelecimentos, comprometerem-se a requerer tal registo no prazo de 30 dias após a sua abertura;
- g) Serem empresas cuja actividade principal se integre nas divisões 50, 51 ou 52 da CAE, com a excepção que decorre do disposto no n.º 3 do artigo 15.º e no artigo 25.º

2 - As condições referidas no número anterior para as empresas são igualmente aplicáveis,

fundamentais, que se identificam com os apoios directos à dinamização das empresas, à cooperação empresarial e às estruturas associativas do sector. Com a dinamização das empresas pretende-se um apoio à empresa considerada individualmente e no contexto anteriormente referido; com a cooperação empresarial pretende-se dar um impulso ao associativismo e outras formas de relacionamento empresarial intra ou intersectorial que possibilitem economias de escala, dimensão crítica e integração de funções; com o apoio às estruturas associativas pretende-se modernizar as associações, possibilitando-lhes meios e condições para um efectivo apoio às empresas.

Este Programa tem ainda uma outra vertente, denominada «projectos especiais», que envolve a Administração Pública, as empresas e as associações empresariais, e contempla os projectos que, pela sua envergadura e interesse colectivo, devam ser considerados um importante factor de modernização do comércio, nomeadamente no campo do urbanismo comercial, do ambiente e das novas tecnologias.

Foram ouvidos os órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Da natureza do programa

Artigo 1.º

Objectivos

1 - É criado pelo presente diploma o Programa de Apoio à Modernização do Comércio, adiante designado por PROCOM.

2 - O PROCOM tem por objectivo promover o desenvolvimento sustentado da competitividade das empresas do sector comercial no quadro de uma estratégia coerente de modernização da sua actividade, através:

- a) Do efeito reprodutor dos investimentos no desenvolvimento e ordenamento do sector;
- b) Da pertinência e consistência do projecto no conjunto da actividade da empresa;
- c) Da articulação dos investimentos presentes no projecto.

Artigo 2.º

Âmbito

1 - O PROCOM abrange os projectos de investimento que se integrem nos sectores da actividade incluídos nas divisões 50, 51 e 52 da Classificação das Actividades Económicas (CAE - Rev. 2 1993).

Decreto-Lei n.º 184/94

de 1 de Julho

A abertura dos mercados - decorrente, nomeadamente, da nossa participação na Comunidade Europeia -, a inovação tecnológica e as alterações verificadas nos hábitos e padrões de consumo obrigam as empresas a um maior esforço de adaptação às novas condições de concorrência que hoje caracterizam o ambiente empresarial, tornando-se necessário ponderar factores de importância estratégica, como a informação, a formação profissional, a organização interna, o reapetrechamento técnico e tecnológico, a qualidade e o marketing. Não poderia o Governo ficar indiferente aos desafios que são colocados às empresas e ao natural esforço financeiro que lhes é exigido na melhoria das suas capacidades e na procura de um melhor posicionamento face ao mercado.

O papel que hoje é atribuído à distribuição comercial, nomeadamente o de possibilitar um maior entrosamento entre a produção e o consumo, torna inadiável que se incentivem o aumento da produtividade e os níveis de competitividade das suas empresas.

É neste contexto que se justifica a criação do Programa de Apoio à Modernização do Comércio (PROCOM), inserido no Programa de Apoio ao Comércio e Serviços, dotado de meios financeiros de natureza pública, co-financiados pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, que serão destinados a apoiar os projectos de investimento das empresas do comércio e dos serviços que satisfaçam as condições estabelecidas no presente diploma.

Com o Sistema de Incentivos à Modernização do Comércio (SIMC), do anterior quadro comunitário de apoio, já havia sido concretizada uma iniciativa importante, embora insuficiente, no apoio à modernização das PME do sector. Um novo passo, com outra dimensão, e necessariamente mais exigente, deverá ser dado, o que, sem deixar de ter em conta os apoios já iniciados pelo SIMC, terá de ter presente, prioritariamente, um novo esforço de modernização numa óptica integrada.

Neste sentido deve a organização empresarial ser considerada no seu todo e os projectos a apresentar justificarem-se pela sua pertinência e consistência no conjunto da empresa e na articulação dos investimentos afectos.

Este novo instrumento de apoio à modernização do comércio contempla três áreas

8.1. La loi du PUC

8. ANEXXES

34. Si vous n'envisagez pas d'investir c'est parce que:

Vous avez fait récemment des investissements /vous avez ouvert récemment

Vous n'avez pas besoin d'investir, le commerce se porte bien comme il est

Vous voulez partir à la retraite et vous n'avez pas d'héritiers

Vous voulez vendre ou céder le bail

Vous n'avez pas la capacité d'investir

Vous ne pensez pas que cet investissement aura des retombées

Vous ne croyez pas à ce type de projet

Autre _____

ACTIVITÉS ASSOCIATIVES

35. Vous êtes membre de l'association des commerçants de la Ville de Ste Irène ?

ACS Non _____ ARESP Non _____ (voir Q.38)

ACS Oui _____ ARESP Oui _____ Depuis quand ? _____

Pourquoi êtes-vous devenu membre?

36. Appartenez-vous à un quelconque organe de l'association?

Oui _____ Lequel ? _____

Depuis combien de temps ? _____

Pourquoi vous êtes-vous porté candidat ? _____ (voir Q. 39)

Non _____

37. Avez-vous déjà appartenu à un quelconque organe de l'association ?

Non, pour quelle raison ? _____ (voir Q. 39)

Oui, pendant combien de temps ? _____

Pourquoi vous êtes-vous porté candidat?

Pourquoi êtes-vous parti?

_____ (voir Q. 39)

N'est pas concerné (ex: ouverture récente de l'établissement)

38. Adressé aux non- membres

Avez-vous déjà été membre dans le passé?

Oui, pourquoi êtes-vous parti ? _____

Non, pourquoi n'avez-vous jamais adhéré ? _____

39. Avez-vous l'habitude de participer aux réunions que l'association organise?

Presque toujours _____ fréquemment _____ parfois _____

rarement _____ jamais _____

Pourquoi?

40. Avez-vous participé aux initiatives suivantes proposées par l'association?

Ouverture le jour du Commerce (10 juin) Oui ___ Non ___ N'est pas concerné ___

Marathon des achats (ouverture jusqu'à 22 h le 10 octobre) Oui ___ Non ___ N'est pas concerné ___

Contribuez-vous à l'illumination de Noël Oui ___ Non ___ N'est pas concerné ___

RÉSEAUX DE RELATIONS

41. Indiquez avec qui vous avez l'habitude de discuter / parler des questions relatives au commerce de la ville.

(ex: ouverture de l'établissement aux jours et heures non traditionnelles, activités de dynamisation / d'animation du commerce, sujets liés à l'association commerciale)

(nom ou établissement de façon à ce que la personne soit identifiable)

42. Sur le Projet d'Urbanisme Commercial

Résumé de l'interview

A la fin de l'interview, veuillez s'il vous plaît répondre aux questions suivantes

Comment décririez-vous l'attitude de la personne interviewée:

Très coopérante -1 _____

Coopérante - 2 _____

Neutre - 3 _____

Hostile - 4 _____

Très hostile -5 _____

- Présence d'autres personnes au cours de l'interview? Evaluation de l'effet de la présence de cette personne (favorable, défavorable, sans effet perceptible)

- Jugement relatif au déroulement de l'entretien (bon, moyen, mauvais) _____

- Jugement global relatif à la qualité de l'information obtenue (très bon, bon, acceptable, douteux) _____

- Indiquez les questions qui vous suscitent le plus de doutes quant à la qualité de l'information recueillie _____

8.3.2. Questionnaire (version originale)

QUESTIONÁRIO AOS EMPRESÁRIOS DO COMÉRCIO DO CENTRO
HISTÓRICO DA CIDADE

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) EMPRESÁRIO(A)

DATA _____

1. Nome _____

2. Idade _____

3. sexo M F

4. Escolaridade _____

5. Local de Nascimento _____

6. Local de habitação actual é a cidade ?

6.1 Sim Há quanto tempo? _____ (passar para p.7)

6.2 Não Onde mora? (cidade, vila, aldeia) _____

7. Já viveu noutros locais que não o do seu nascimento e o actual? Sim Não (se NÃO passar para p. 8)

7.1 Indique os que considera terem sido mais importantes no seu desenvolvimento pessoal /marcaram mais profundamente

7.1.1. Portugal (cidade, vila, aldeia) _____

7.1.2. Estrangeiro (país) _____

PERCURSO PROFISSIONAL

8. Exerceu outras profissões antes de se tornar empresário(a) do comércio/gerente comercial?

Sim Não (se NÃO passar para p. 9)

8.1 Se Sim, indique qual/quais :

_____ C. Própria C. Outrém
_____ C. Própria C. Outrém
_____ C. Própria C. Outrém

9. Há quanto tempo está aqui estabelecido(a)? _____

10. Actualmente exerce outra actividade profissional? Sim Não

(se NÃO passar para p.11)

Se SIM, qual? _____ (1) C. Própria (2) C. Outrém (3)

Indique qual a percentagem do seu tempo que dedica à actividade comercial _____ (4)

11. Para além deste estabelecimento Tem outros estabelecimentos comerciais ?

Sim 1 Não 2 (se NÃO passar para p. 37)

Se, SIM , Quantos _____ (3)

Fora da cidade (4) Onde ? _____ (5) (ir para p.12)

cidade AI(Área de Intervenção)

cidade Fora da AI

12. Caracterização deste estabelecimento (Estabelec.1)

Nome _____

Morada _____ Rua 1ª C.C

Ramo do estabelecimento

Alimentar _____

Não alimentar _____

Serviços _____

13. Dimensão do estabelecimento ____ m²

14. Número de pessoas que trabalham no estabelecimento

Próprio ____ Sócios n° ____

Assalariados não familiares n° ____ Assalariados familiares n° ____

Trabalhadores familiares não remunerados n° ____

15. O estabelecimento está: arrendado Pagou trepasse? Sim Não

propriedade sua (passar para p.17)

Outra situação _____

16. Se arrendado, qual o Montante mensal da renda (em escudos)

Até 19 000

De 20 000 até 49 000

De 50 000 até 99 000

De 100 000 até 249 000

De 250 000 até 499 000

Mais de 500 000

17. Volume aproximado de vendas em 1997 (em mil contos)
menos de 10 entre 10 e 25 entre 26 e 75 entre 76 e 150 mais de 150

18. Relativamente aos últimos 3 anos representa um
aumento diminuição estabilização

19. Estabelecimento 2- Caracterização

Nome _____ Rua _____ ramo _____

RA _____ Início actividade _____

20. Dimensão _____ m²

21. Número de pessoas que trabalham no estabelecimento

Próprio ___ Sócios n° _____

Assalariados não familiares n° _____ Assalariados familiares n° _____

Trabalhadores familiares não remunerados n° _____

22. O estabelecimento está:

22.1. arrendado Pagou trepasse? Sim Não

22.2. é propriedade sua (*passar para p.24*)

Outra situação _____

23. Se arrendado, qual o Montante mensal da renda (em mil escudos)

Até 19 000

De 20 000 até 49 000

De 50 000 até 99 000

De 100 000 até 249 000

De 250 000 até 499 000

Mais de 500 000

24. Volume aproximado de vendas em 1997 (em mil contos)

menos de 10 entre 10 e 25 entre 26 e 75 entre 76 e 150 mais de 150

25. Relativamente aos últimos 3 anos representa um
aumento diminuição estabilização

26. Estabelecimento 3 - Caracterização

Nome _____ Rua _____ ramo? _____

RA _____ Início actividade _____

27. Dim _____ m²

28. Número de pessoas que trabalham no estabelecimento

Próprio ____ Sócios n° _____

Assalariados não familiares n° _____ Assalariados familiares n° _____

Trabalhadores familiares não remunerados n° _____

29. O estabelecimento está:

arrendado Pagou trepasse? Sim Não

é propriedade sua (*passar para p.31*)

Outra situação _____

30. Se arrendado, qual o Montante mensal da renda (em escudos)

Até 19 000

De 20 000 até 49 000

De 50 000 até 99 000

De 100 000 até 249 000

De 250 000 até 499 000

Mais de 500 000

31. Volume aproximado de vendas em 1997 (em mil contos)

menos de 10 entre 10 e 25 entre 26 e 75 entre 76 e 150 mais de 150

32. Relativamente aos últimos 3 anos representa um

aumento diminuição estabilização

33. Forma Jurídica da empresa

Empresário em nome individual

Sociedade: Quotas n° de sócios _____

Familiares grau _____ Não familiares

Anónima

Cooperativa

Outra _____

34. Regime de actividade (RA)

Independente

Filiado em agrupamento/ cooperativa Qual? _____

Sucursal (membro de cadeia) Qual? _____

Franquia Qual? _____

Outro _____

35. Forma Jurídica da empresa (2)

Empresário em nome individual

Sociedade Quotas n° de sócios _____

Familiares grau _____ Não familiares

Anónima

Cooperativa

Outra _____

36. Regime de actividade (RA)

Independente

Filiado em agrupamento/ cooperativa Qual? _____

Sucursal (membro de cadeia) Qual? _____

Franquia Qual? _____

Outro _____

37. Horário do estabelecimento

(em geral , mesmo quando têm mais que um estabelecimento praticam o mesmo horário; caso não seja assim perguntar porquê)

	Abertura	Fecho	Hora do almoço
2ª a 6ª f			
Sábado			
Dom.			

Porque decidiu pela abertura/fecho à hora do almoço?

Porque decidiu pela abertura/fecho Sábado à tarde (e Domingo)?

38. Horário do estabelecimento(2)

	Abertura	Fecho	Hora do almoço
2ª a 6ª f			
Sábado			
Dom.			

Porque decidiu pela abertura/fecho à hora do almoço?

Porque decidiu pela abertura/fecho Sábado à tarde (e Domingo)?

INVESTIMENTOS PASSADOS

39. Fez alterações e/ou investimentos neste (ou noutros) estabelecimento nos últimos 5 anos (físicas e de funcionamento) Sim Não Não se aplica (se NÃO passar para p.42)

Se SIM De que tipo?

Obras de remodelação?(mobiliário, iluminação, montra...)

Equipamento informático

Equipamento de segurança

Outros equipamentos

Formação dos recursos humanos

Forma de atendimento

Nova gama de produtos

Outras _____

40. Montante do investimento global _____ (contos)

41. Principais fontes de financiamento

- autofinanciamento

- empréstimo de familiares.

- empréstimo de amigos

- crédito bancário

- programas de apoio ao comércio (SIMC/PROCOM/RIM/IDL)

- outra _____

42. Desde que iniciou a actividade fez alguma mudança de fundo neste estabelecimento (ou noutro dos seus estabelecimentos) (ex. mudança de ramo, total remodelação do espaço, mudança do regime de actividade...)

NÃO Não se aplica (passar para p. 43)

SIM De que tipo? _____

PROJECTO ESPECIAL DE URBANISMO COMERCIAL

43. Já ouviu falar de um projecto de urbanismo comercial na cidade? *(se necessário explicar brevemente o que é o PUC, pois talvez só não conheçam a nomenclatura)*

Sim Não *(se NÃO passar para p.50)*

Se SIM através de
Indivíduo, colega ou outro

(indicar nome/estabelecimento) _____

Jornal local

Jornal nacional

Revista sobre comércio

Rádio

Televisão

Circular da associação

Reunião de comerciantes

Outro _____

44. Há quanto tempo/quando ouviu falar pela primeira vez do PUC? _____

45. Pensa aderir ao PUC investindo no seu estabelecimento (ou em algum dos seus estabelecimentos)

Sim

Não Não sabe/decidiu *(passar para p. 47)*

46. Se tiver mais que um estabelecimento perguntar em qual deles pretende investir

1- _____ (nome estabelecimento)

2- _____

3- _____

47. Que tipo de investimento?

Obras de remodelação?(mobiliário, iluminação, montra...)

Equipamento informático

Equipamento de segurança,

Outro equipamento

Publicidade (brindes, anúncios, mailings)

Outro _____

48. Montante do investimento por estabelecimento (em milhares de escudos)

- A - menos de 10 000
- B - entre 10 000 e 19 999
- C - entre 20 000 e 29 999
- D - 30 000 ou mais

1 _____

2 _____

3 _____

49. Se Não, pretende investir no seu estabelecimento é porque

- fiz investimentos recentemente/abri recentemente
- não tenho necessidade de investir, o negócio está a correr bem tal como está
- quero-me reformar (e não tenho herdeiros)
- quero vender ou trespassar o negócio
- não tenho capacidade de investimento
- não acredito que esse investimento tenha retorno
- não acredito nesse tipo de projectos
- outra _____

ACTIVIDADES ASSOCIATIVAS / ASSOCIATIVISMO

50. É sócio(a) da associação de comerciantes da cidade?

Não (passar para p. 56)

Sim desde quando? _____

Porque se fez sócio? _____

51. Pertence agora a algum órgão da associação? (o próprio ou sócio(a))

Sim Qual? _____

Há quanto tempo? _____

O que o fez candidatar-se? _____ (passar para p. 54)

Não

↓

52. Já pertenceu a algum órgão da Associação?

Não porque razão? _____ (passar para p. 54)

Sim durante quanto tempo? _____

O que o levou a candidatar-se? _____

Porque saiu? _____ (passar para p. 54)

Não se aplica (ex: abertura recente de estabelecimento)

53. Não sócios

Já foi sócio (a) no passado ?

Sim porque saiu? _____

Não Porque nunca aderiu? _____

54. Costuma participar (ou sócio(a)) nas reuniões que a associação convoca?

Quase Sempre Frequentemente Às vezes Raramente Nunca

Porquê? _____

55. Participou nas seguintes iniciativas dinamizadas pela associação,

Abertura no dia do comerciante (10 de junho) Sim Não Não se aplica

Maratona de compras (abertura até 22 h-10 Outubro) Sim Não Não se aplica

Costuma contribuir para as iluminações de Natal Sim Não Não se aplica

REDE DE RELAÇÕES

56. Indique os indivíduos com quem costuma discutir/conversar sobre, questões relativas ao comércio da cidade e comércio em geral

(ex: abertura do estabelecimento em dias e horas não tradicionais –actividades de dinamização/animação do comércio - assuntos relacionados com a associação comercial)

(nome ou estabelecimento de forma a pessoa ser identificável)

57. Sobre Projecto de Urbanismo Comercial

Sumário da entrevista

No final da entrevista por favor responda ás seguintes perguntas

Como descreve a atitude do entrevistado:

Muito Cooperante -1_____

Cooperante - 2_____

Neutro-3_____

Hostil-4_____

Muito hostil -5_____

Presença de outras pessoas durante a entrevista? Avaliação do efeito da presença dessa pessoa
(favorável, desfavorável, sem efeito perceptível)

Julgamento respeitante ao desenrolar da entrevista (bom, médio, mau)_____

Julgamento global relativamente à qualidade da informação obtida (muito boa, boa, aceitável, duvidosa)_____

Indique as questões em relação às quais tem mais dúvidas sobre a qualidade da informação_____

8.4. Analyse de réseaux : données descriptives

8.4.1. Description des matrices :

Matrice de discussion générale : adjacence de la matrice de 192 x 192 composée de 1 et de 0 valant pour l'existence ou l'inexistence d'une relation de dialogue ; il s'agit de relations originellement asymétriques, le fait qu'un acteur Y indique l'acteur X comme partenaire de discussion ne signifie pas forcément que l'acteur X en fera autant pour l'acteur Y.

Matrice de discussion sur le PUC : similaire à celle qui précède, à la différence que le sujet de discussion concerne exclusivement le PUC.

Matrice agrégée : il s'agit d'une matrice résultant de la somme du réseau de discussion général et de discussion sur le PUC. Les valeurs de la matrice sont des 0, 1, et 2 ceci 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 pareils à ceux obtenus avec les matrices «agrégées», nous avons décidé de n'utiliser que celles-ci dans les modèles statistiques. Plus bas nous présenterons les mesures relationnelles dans les trois matrices séparément.

8.4.2. Niveau structurel -mesures du réseau complet (whole network)

Composants

Matrice de discussion générale

Composants faibles : 34

Composants avec 3 ou plus acteurs : 1 (avec 159 nodes); 33 nodes sont isolés

Composants forts : 134

Composants avec 3 ou plus acteurs:

- 1) 56 acteurs
- 2) 3 acteurs
- 3) 3 acteurs

133 acteurs sont isolés

Composants forts – densité moyenne dans les composants : 0.11

Matrice de discussion sur le PUC

Composants forts : 186

Composants avec 3 ou plus acteurs:

- 1- 4 acteurs
- 2- 3 acteurs
- 3- 3 acteurs

Densité moyenne dans les composants: 0.02

Composants faibles:98

Composants avec 3 ou plus acteurs: (93 acteurs)

- 1- 93 acteurs
- 2- 6 acteurs
- 3- 3 acteurs
- 4- 4 acteurs

Densité moyenne dans les composants:0.13

Matrice agrégée

Composants Forts - 128

Composants avec 3 ou plus acteurs:

- 1- 58 acteurs
- 2- 3 acteurs
- 3- 3 acteurs

Composants faibles - 33

Composants avec 3 ou plus acteurs: 1 avec 154 acteurs

Densités du réseau total (*Whole networks*)

Matrice de discussion générale - 0.01

Matrice de discussion sur le PUC – 0.00

Matrice agrégée – 0.01

8.4.3. Analyse au niveau individuel

8.4.3.1. Mesures de centralité

Matrice de discussion générale

Degré

Les 5 acteurs avec le degré plus élevé ont tous adhéré au PUC et tous, à l'exception du 5^{ème}, ouvrent leur magasin le samedi après-midi (le 5^{ème} acteur est le membre marginal de la direction de l'association). Les 6^{ème} et 7^{ème} n'ont pas adhéré au PUC mais ouvrent leur magasin le samedi après-midi. Les 8^{ème}, 9^{ème} et 10^{ème} ont adhéré aux deux initiatives. Des 17 acteurs avec un degré plus élevé, 9 ont adhéré aux deux initiatives, un seulement au PUC et cinq seulement à l'ouverture le samedi après-midi. Deux acteurs n'ont adhéré à aucune d'entre elles. 32 acteurs avaient un degré 0.

Liste des acteurs avec les valeurs les plus élevées de degré

Acteur	Degré	Degré Normalisé	Identification	PUC	Samedi
90	24.00	12.37	Membre de la direction	X	X
35	19.00	9.79	Membre de la direction	X	X
20	16.00	8.25	"Groupe jeune"	X	X
114	13.00	6.70	"Groupe jeune"	X	X
36	10.00	5.15	Membre de la direction		X
53	9.00	4.64	Proche de la direction		X
61	9.00	4.64	Proche de la direction		X
65	9.00	4.64	Proche de la direction	X	X
71	9.00	4.64	Proche de la direction	X	X
115	9.00	4.64	"Groupe jeune"	X	X
118	9.00	4.64	Proche « groupe jeune »		
24	8.00	4.12	"Groupe jeune"		X
38	8.00	4.12	"Groupe jeune"	X	X
75	8.00	4.12	Patron de café/restaurant		X
96	8.00	4.12	Commerçant conservateur	X	
123	8.00	4.12	"Groupe jeune"	X	X
150	8.00	4.12	Proche du « groupe jeune »		

Statistiques descriptives

	Degré	Degré Normalisé
Moyenne	3.09	1.59
Ecart Type	3.29	1.69
Minimum	0.00	0.00
Maximum	24.00	12.37

Centralisation du réseau= 10.89%

Matrice de discussion sur le PUC

Degré

Les cinq premiers acteurs en termes de centralité ont adhéré tant au programme qu'à l'ouverture le samedi après-midi. Des 17 acteurs avec un degré plus élevé, 8 ont adhéré aux deux initiatives, deux seulement au PUC et trois seulement à l'ouverture le samedi après-midi. Trois n'ont adhéré à aucune d'entre elles. 89 acteurs avaient le degré 0.

Liste des acteurs avec les valeurs les plus élevées de degré

Acteur	Degré	Degré Normalisé	Identification	PUC	Samedi
90	17.00	8.90	Membre de la direction	X	X
20	10.00	5.24	"Groupe jeune"	X	X
35	9.00	4.71	Membre de la direction	X	X
34	7.00	3.66	"Groupe jeune"	X	X
65	6.00	3.14	Proche de la direction	X	X
23	5.00	2.62	"Groupe jeune"		
29	5.00	2.62	Patron de café/restaurant	X	X
73	5.00	2.62	Commerçant conservateur		
22	4.00	2.09	Commerçant conservateur		
36	4.00	2.09	Membre de la direction	X	
53	4.00	2.09	Proche de la direction		X
66	4.00	2.09	Commerçant dynamique		X
67	4.00	2.09	Commerçant conservateur	X	
77	4.00	2.09	Proche de la direction		
114	4.00	2.09	"Groupe jeune"	X	X
123	4.00	2.09	"Groupe jeune"	X	X
143	4.00	2.09	Proche du « groupe jeune »		X

Statistiques descriptives

	Degré	Degré Normalisé
Moyenne	1.27	0.67
Ecart type	1.99	1.04
Minimum	0.00	0.00
Maximum	17.0	8.90

Centralisation du réseau = 8.32%

Matrice agrégée

Les 4 premiers acteurs sont les mêmes que pour la matrice de discussion de sujets généraux. Les 6 acteurs avec le degré le plus élevé ont adhéré au PUC et à l'ouverture le samedi après-midi. Des 18 acteurs avec un degré plus élevé, 10 ont adhéré aux deux initiatives, 4 seulement à l'ouverture le samedi après-midi, deux n'ont adhéré à aucune d'entre elles. Le nombre d'acteurs avec un degré 0 dans cette matrice était de 31.

Liste des acteurs avec les valeurs les plus élevées de degré

Acteur	Degré	Degré Normalisé	Identification	PUC	Samedi
90	41.00	21.47	Membre de la direction	X	X
35	28.00	14.66	Membre de la direction	X	X
20	26.00	13.61	"Groupe jeune"	X	X
114	17.00	8.90	"Groupe jeune"	X	X
65	15.00	7.85	Proche de la direction	X	X
34	14.00	7.33	"Groupe jeune"	X	X
36	14.00	7.33	Membre de la direction		X
53	13.00	6.81	Proche de la direction		X
23	12.00	6.28	"Groupe jeune"		
61	12.00	6.28	Proche de la direction		X
29	12.00	6.28	Patron de café/restaurant	X	X
123	12.00	6.28	"Groupe jeune"	X	X
24	11.00	5.76	"Groupe jeune"		X
38	11.00	5.76	Groupe jeune"	X	X
73	11.00	5.76	Commerçant conservateur		
75	11.00	5.76	Patron de café/restaurant		X
96	11.00	5.76	Commerçant conservateur	X	
115	11.00	5.76	"Groupe jeune"	X	X
118	11.00	5.76	Proche du « groupe jeune »		

Statistiques descriptives

	Degré	Degré Normalisé
Moyenne	4.36	2.29
Ecart type	5.04	2.64
Minimum	0.00	0.00
Maximum	41.00	21.47

Centralisation du réseau = 19.38%

8.4.4. Sous-groupes : cliques

Matrice de discussion générale

66 cliques ont été trouvées. Seules 6 d'entre elles avaient 4 acteurs tandis que toutes les autres n'avaient que 3 acteurs. 111 acteurs n'appartiennent à aucune clique.

Il faut remarquer que les cliques de taille 4 sont toutes (à l'exception d'une) composées de jeunes commerçants, révélant leur grande propension à discuter dans des groupes plus larges, tandis que les commerçants plus âgés semblent préférer discuter dans des groupes plus réduits.

Les sept acteurs correspondant au nombre plus élevé de cliques ont tous adhéré au PUC et à l'ouverture le samedi à l'exception d'un, le membre marginal de la direction de l'association qui n'ouvre pas le samedi. Des 24 acteurs qui participent le plus aux cliques, 10 ont adhéré aux deux initiatives, un a juste adhéré au PUC et 7 ouvrent seulement le samedi. Six d'entre eux ne se sont engagés dans aucun de ces événements.

Liste des acteurs avec les valeurs les plus élevés de co-appartenance aux cliques

Acteur	N° de cliques	Identification	PUC	Samedi
90	15	Membre de la Direction	X	X
20	11	« Groupe jeune »	X	X
35	11	Membre de la Direction	X	X
114	9	« Groupe jeune »	X	X
36	6	Membre de la Direction	X	
38	6	« Groupe jeunes »	X	X
115	6	« Groupe jeunes »	X	X
118	6	Proche du « Groupe jeune »		
61	5	Proche de la direction		X
116	5	Commerçant de rue secondaire		
123	5	« Groupe jeune »	X	X
23	4	« Groupe jeune »		
34	4	« Groupe jeune »	X	X
53	4	Proche de la direction		X
166	4	Commerçant de rue secondaire		
167	4	Commerçant de rue secondaire		
187	4	Patron de café/restaurant		
24	3	« Groupe jeune »		X
29	3	Patron de café/restaurant	X	X
37	3	Patron de café/restaurant		X
65	3	Proche de la direction	X	X
75	3	Patron de café/restaurant		X
108	3	Commerçant de rue secondaire		X
173	3	Commerçant de rue secondaire		X

Matrice de discussion sur le PUC

11 cliques ont été trouvées. Nous trouvons ici bien moins de cliques que dans les autres cas, bien que de taille 3, au maximum 4 (seulement dans un cas) et aucun mélange de ces deux genres de groupes. Les cliques de taille 4 étaient constituées par un groupe de commerçants âgés (approchant ou ayant passé la soixantaine) qui ont des relations d'amitié pour avoir été anciens employés du même magasin. 169 acteurs n'appartiennent à aucune clique. Dans toutes les cliques à l'exception d'une, des personnes ont adhéré.

Les commerçants discutant le plus activement de ces sujets (les 7 premiers de la liste

ci-dessous) sont les membres de la direction de l'association, en plus d'un commerçant proche qui a été directeur dans le passé, ainsi que les éléments du groupe plus jeune (dans des cliques séparées). Tous ont adhéré au PUC et à l'ouverture le samedi après-midi. Des 24 acteurs ci-dessous, 10 ont adhéré aux deux initiatives et 10 n'ont adhéré à aucune d'entre elles.

Liste des acteurs avec les valeurs les plus élevées de co-appartenance aux cliques

Acteur	N° de cliques	Identification	PUC	Samedi
90	5	Membre de la direction	X	X
20	3	"Groupe jeune"	X	X
35	3	Membre de la direction	X	X
123	3	"Groupe jeune"	X	X
38	2	"Groupe Jeune"	X	X
65	2	Proche de la direction	X	X
123	2	"Groupe jeune"	X	X
22	1	Commerçant conservateur		
23	1	"Groupe jeune"		
29	1	Patron de café/restaurant	X	X
34	1	"Groupe jeune"	X	X
47	1	Commerçant conservateur		
50	1	Commerçant conservateur		
51	1	Commerçant conservateur		
53	1	Proche de la direction		X
61	1	Proche de la direction		X
67	1	Commerçant conservateur	X	
73	1	Commerçant conservateur		
77	1	Proche de la direction		
87	1	Commerçant conservateur		
114	1	"Groupe jeune"	X	X
143	1	Proche du « Groupe jeune »		X
160	1	Commerçant conservateur		
181	1	Patron de café/restaurant		

Matrice agrégée

Dans cette matrice nous trouvons 68 cliques, 6 sont de taille 4, toutes les autres sont de taille 3. 109 acteurs n'appartiennent à aucune clique.

Les cliques composées d'acteurs de la direction de l'association professionnelle ou ceux étant proches d'eux sont les plus fréquentes, conjointement avec les cliques du groupe plus jeune. S'ensuivent les cliques des restaurateurs (dont la plupart ont assisté ensemble à un cours de formation organisé à cette époque) et des cliques d'acteurs installés dans les rues

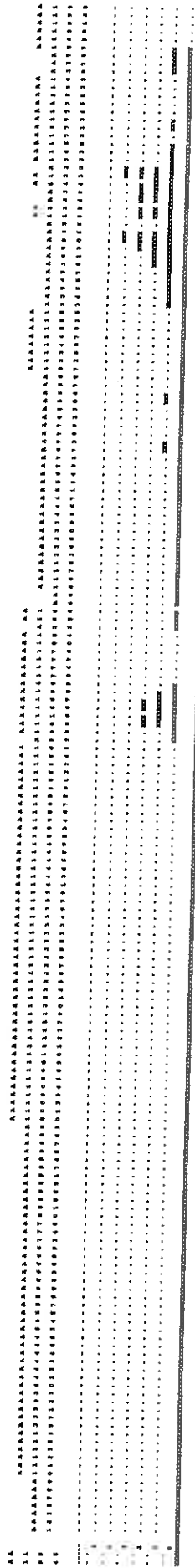
secondaires.

Les quatre premiers acteurs ont adhéré aux deux initiatives. Des 21 acteurs sur la liste ci-dessous, un total de 9 ont adhéré au PUC et à l'ouverture le samedi après-midi, un a juste adhéré au PUC et 7 ouvrent le samedi après-midi.

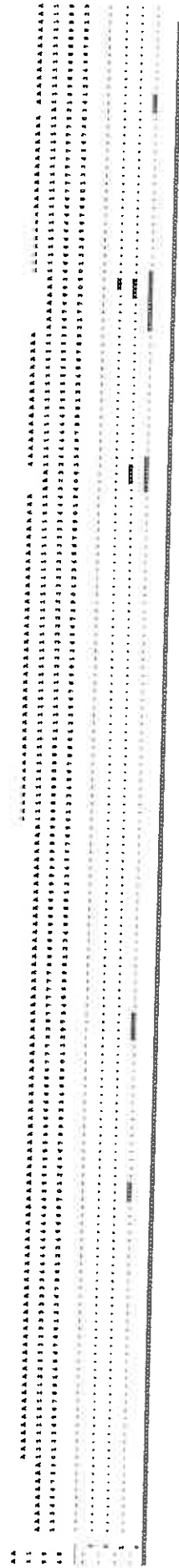
Liste des acteurs avec les valeurs les plus élevées de co-appartenance aux cliques

Acteur	N°de cliques	Identification	PUC	Samedi
90	15	Membre de la direction	X	X
20	11	« Groupe jeune »	X	X
35	11	Membre de la direction	X	X
114	9	« Groupe jeune »	X	X
36	6	Membre de la direction	X	
38	6	« Groupe jeune »		X
115	6	« Groupe jeune »	X	X
118	6	Proche du « groupe jeune »		
61	5	Proche de la direction		X
116	5	Commerçant de rue secondaire		
123	5	« Groupe jeune »	X	X
23	4	« Groupe jeune »		
34	4	« Groupe jeune »	X	X
53	4	Proche de la direction		X
150	4	Proche du « groupe jeune »		
166	4	Commerçant de rue secondaire		
167	4	Commerçant de rue secondaire		
173	4	Commerçant de rue secondaire		X
187	4	Patron de café/restaurant		
24	3	« Groupe jeune »		X
29	3	Patron de café/restaurant	X	X
37	3	Patron de café/restaurant		
50	3	Commerçant conservateur		
65	3	Proche de la direction	X	X
75	3	Patron de café/restaurant		X
108	3	Commerçant de rue secondaire		X

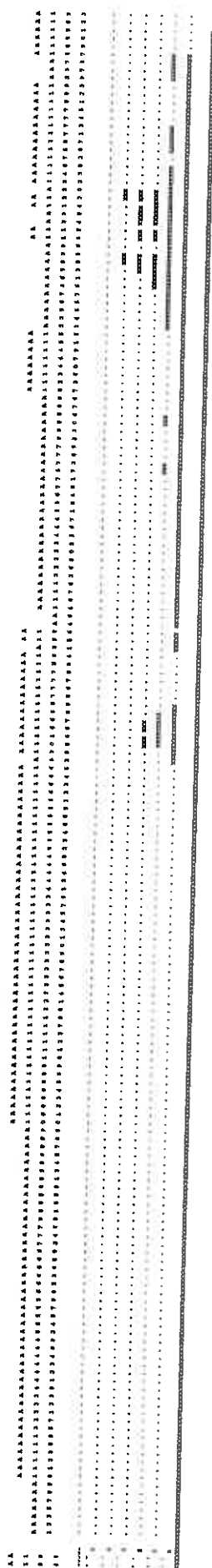
Dendrogramme – matrice de discussion générale



Dendrogramme – matrice de discussion sur le PUC



Dendrogramme - matrice agrégée



8.4.5. *Equivalence Structurel: CONCOR*

Comme nous l'avons mentionné dans le texte, nous n'avons pas été en mesure d'identifier des positions bien définies parmi les blocs formés par CONCOR. Nous allons toutefois présenter les informations concernant ces blocs, compte tenu qu'au moins deux blocs peuvent être identifiés comme étant dans les grandes lignes plus représentatifs du groupe jeune, de la direction de l'association et des commerçants proches de ces derniers. Un autre bloc rassemble divers commerçants, tels que les propriétaires de cafés-restaurants et les commerçants qui ne se trouvent pas quotidiennement dans la ville car ils possèdent d'autres affaires au dehors. Le 4ème bloc – dans le cas de la matrice de discussion générale et la matrice agrégée – rejoint ceux qui sont isolés en termes de discussion. Nous croyons que les densités au sein des blocs et parmi les blocs peuvent aider à comprendre la difficulté impliquée par la participation massive à la réorganisation de ce marché, en raison du manque de contact ou du faible niveau de contact entre les blocs.

Discussion sur des sujets généraux

Nous avons utilisé ici les paramètres par défaut d'UCINET 5.0 et symétrisé la matrice. Nous avons obtenu 4 modèles de blocs. Dans le bloc 4, nous pouvons identifier ceux liés à l'association. Il contient 58 acteurs, sur lesquels 17 (29,3%) ont adhéré au programme et 13 (22,4%) ont ouvert le samedi après-midi. Dans le bloc 1, nous avons identifié des acteurs appartenant à ce que nous avons appelé le "groupe jeune". Il contient 48 acteurs. 16 (33,3%) ont adhéré au PUC et 19 (39,6%) ont ouvert le samedi après-midi. Le bloc 2 est composé de 33 commerçants isolés, qui n'interagissent pas entre eux ni avec les autres. Six d'entre eux (18,2%) ont adhéré et 10 (30,3%) ont ouvert le samedi après-midi. Le bloc 3 est composé de 53 commerçants, dont 10 (18,9%) ont adhéré au PUC et 14 (26,4 %) ont ouvert le samedi après-midi.

On trouve seulement dans les blocs 1, 3 et 4 des densités plus élevées que dans le réseau général (0.01), le bloc 1 (essentiellement formé par le "groupe jeune") la densité la plus élevée, soit 0.6, suivi par le bloc 4 (les "directeurs de l'association professionnelle et les commerçants proches"), avec 0.5 puis le bloc 3 qui regroupe divers types de commerçants avec 0.4. En ce qui concerne la relation entre les blocs, aucun n'excède les densités du réseau général. Le bloc 2 a une densité zéro au sein du bloc et dans la relation avec tous les autres.

Identification des acteurs dans chaque bloc:

1: 1 4 10 11 12 17 18 19 20 23 24 25 27 28 30 33 34 38 68 71 78 83 97 102 103 106 107 114 115 118 119 120 121 123 132 136 140 142 143 147 A151 A177 A181 A182 183 184 192 195

2: 2 5 8 31 32 40 57 60 72 74 80 101 109 110 111 112 125 128 129 130 134 135 139 141 144 146 159 165 170 189 190 191 194

3: 3 7 9 15 21 22 29 37 41 43 44 59 73 75 85 86 88 91 92 99 108 116 117 126 127 131 138 148 149 150 152 153 154 155 156 157 158 163 166 167 168 169 171 172 174 175 176 178 180 185 186 187 193

4: 6 13 14 16 26 35 36 39 42 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 58 61 62 63 64 65 66 67 69 70 76 77 79 81 82 84 87 89 90 93 94 95 96 98 100 104 105 113 122 124 133 137 160 161 162 164 173

Densité / valeur moyenne dans les blocs

	1	2	3	4
1	0.06	0.00	0.01	0.01
2	0.00	0.00	0.00	0.00
3	0.01	0.00	0.04	0.01
4	0.01	0.00	0.01	0.05

Matrice de Discussion sur le PUC

Le procédé utilisé pour obtenir les blocs a été le même que précédemment. Ici le bloc 2 (essentiellement formé par le "groupe jeune") regroupait 70 acteurs, sur lesquels (34,3%) ont adhéré au programme et 25 (35,7%) ont ouvert le samedi après-midi. Le bloc 3, essentiellement composé par les "directeurs de l'association professionnelle et les commerçants proches", contient 33 acteurs, dont 11 (33,3%) ont adhéré au PUC et 13 (39,4%) ont ouvert le samedi après-midi. Le bloc 1 regroupe 89 acteurs, sur lesquels 13 (14,6%) ont adhéré et 17 (19,0%) ont ouvert le samedi après-midi.

•

Seulement au sein des blocs 2 et 3, des discussions sont échangées au sujet du PUC (les densités sont respectivement de 0.3 et 0.8) et on ne constate aucune transmission d'informations entre les blocs, tandis que dans le cadre des discussions sur les sujets généraux, même si l'on trouvait un faible niveau de densité, des discussions étaient échangées entre les blocs.

Identification des acteurs dans chaque bloc:

1: 1 2 5 6 7 8 9 12 16 17 19 21 25 27 31 32 40 43 52 55 56 57 58 60 62 64 72 74 78 80 81
85 86 91 94 95 98 100 101 103 106 108 109 110 111 112 117 119 120 125 128 129 130 131
132 133 135 136 137 138 139 140 141 144 146 148 153 154 155 156 158 159 162 164 165
169 170 172 174 175 180 182 187 189 190 191 192 193 194

2: 3 4 10 11 13 15 18 20 22 23 26 28 29 30 33 34 36 37 38 41 42 44 47 50 51 59 67 68 69
71 73 75 76 83 84 88 89 92 97 99 102 107 114 115 116 118 121 126 127 142 143 147 149
150 152 157 163 166 167 168 171 173 177 178 181 183 184 185 186 195

3: 14 24 35 39 45 46 48 49 53 54 61 63 65 66 70 77 79 82 87 90 93 96 104 105 113 122
123 124 134 151 160 161 176

Densité / valeur moyenne dans les blocs

	1	2	3
1	0.00	0.00	0.00
2	0.00	0.03	0.00
3	0.00	0.00	0.08

Matrice agrégée

Le procédé utilisé pour obtenir les blocs a été le même que précédemment. Ici le bloc 3 (essentiellement formé par le "groupe jeune") regroupait 42 acteurs, dont 12 (28,6%) ont adhéré au programme et 18 (42,9%) ont ouvert le samedi après-midi. Le bloc 4, essentiellement composé par les "directeurs de l'association professionnelle et les commerçants proches", compte 59 acteurs, dont 18 (30,5%) ont adhéré au PUC et 13 (22,0%) ont ouvert le samedi après-midi. Le bloc 1, composé par divers types de commerçants, regroupe 59 acteurs, dont 13 (22,0%) ont adhéré et 17 (28,8%) ont ouvert le samedi après-midi. Dans le bloc 2 nous trouvons 32 acteurs qui sont isolés de l'échange d'informations, 6 (18, 8%) qui ont adhéré au PUC et 10 (31,2%) qui ont ouvert le samedi après-midi.

Les blocs avec la densité la plus élevée sont le bloc 3 avec 0.10, suivi par le bloc 4 avec 0.8 et du bloc 1 avec 0.5. Entre le bloc 3 et le bloc 4 on trouve un niveau de discussion supérieur au niveau général du réseau mais qui reste toutefois faible (0.2). Seul le bloc 2 n'avait aucun type d'échange avec les autres blocs.

Identification des acteurs dans chaque bloc:

1: 1 3 7 9 10 21 22 29 37 41 44 59 71 73 75 85 86 88 91 92 99 100 102 108 116 117 126
127 131 136 138 140 144 148 149 150 152 153 154 155 156 157 158 163 166 167 168 169
171 172 173 174 175 178 180 185 186 193 195

2: 2 5 8 31 32 40 43 57 60 72 74 80 101 109 110 111 112 125 128 129 130 135 139 141
146 159 165 170 189 190 191 194

3: 4 11 12 15 17 18 19 20 23 24 25 27 28 30 33 34 38 68 78 83 97 98 103 106 107 114 115
118 119 120 132 142 143 147 151 177 181 182 183 184 187 192

4: 6 13 14 16 26 35 36 39 42 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 58 61 62 63 64 65 66 67
69 70 76 77 79 81 82 84 87 89 90 93 94 95 96 104 105 113 121 122 123 124 133 134 137 160
161 162 164 176

Densité dans les blocs

	1	2	3	4
1	0.05	0.00	0.01	0.01
2	0.00	0.00	0.00	0.00
3	0.01	0.00	0.10	0.02
4	0.01	0.00	0.02	0.08

8.5 Régression logistique : tableaux de corrélations

8.5.1 -Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.4.1.

	Âge	Secteur	Log du n° travailleurs	Performance (3 dernières années) <i>Baisse</i>	Performance (3 dernières années) <i>Stable</i>	Performance (3 dernières années) <i>Résiduelle</i>	Expérience de vie à l'extérieur <i>Non</i>	Degré
Âge	1,00	,075	-,096	-,288	-,222	-,108	,172	,114
Secteur Café/Rest.		1,00	-,205	-,096	-,037	-,002	,048	,136
Log du n° travailleurs			1,00	,148	,049	,147	-,126	-,312
Performance (3 dernières années) <i>Baisse</i>				1,00	,527	,355	-,038	-,074
Performance (3 dernières années) <i>Stable</i>					1,00	,399	,050	,014
Performance (3 dernières années) <i>Résiduelle</i>						1,00	,147	,020
Expérience de vie à l'extérieur <i>Non</i>							1,00	,026
Degré								1,00

8.5.2 Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.4.2.

	Âge	Secteur	Log du n° travailleurs	Performance (3 dernières années) <i>Baisse</i>	Performance (3 dernières années) <i>Stable</i>	Performance (3 dernières années) <i>Résiduelle</i>	Expérience de vie à l'extérieur <i>Non</i>	Clique
Âge	1,00	,084	-,099	-,238	-,227	,098	,180	,137
Secteur		1,00	-,207	-,104	-,038	-,018	,063	,150
Log du n° travailleurs			1,00	,151	,059	,367	-,029	-,106
Performance (3 dernières années) <i>Baisse</i>				1,00	,528	,367	-,029	-,106
Performance (3 dernières années) <i>Stable</i>					1,00	,404	,059	-,022
Performance (3 dernières années) <i>Résiduelle</i>						1,00	,149	-,072
Expérience de vie à l'extérieur <i>Non</i>							1,00	,061
Clique								1,00

8.5.3. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.5.1.



	Âge	Log du n° travailleurs	Expérience de vie à l'extérieur Non	Degré
Âge	1,00	-,046	,176	-,014
Log du n° travailleurs		1,00	-,069	-,295
Expérience de vie à l'extérieur Non			1,00	-,049
Degré				1,00

8.5.4. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.5.2

	Âge	Log du n° travailleurs	Expérience de vie à l'extérieur Non	Clique
Âge	1,00	-,068	,175	,084
Log du n° travailleurs		1,00	-,075	-,227
Expérience de vie à l'extérieur Non			1,00	-,002
Clique				1,00

8.5.5. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.5.4

	Âge	Log du n° travailleurs	Expérience de vie à l'extérieur Non	Degré
Âge	1,00	,003	,174	,012
Log du n° travailleurs		1,00	-,092	-,351
Expérience de vie à l'extérieur Non			1,00	-,047
Degré				1,00

8.5.6. Corrélations entre variables indépendantes qui se réfèrent au Tableau 5.5.4

	Âge	Log du n° travailleurs	Expérience de vie à l'extérieur Non	Clique
Âge	1,00	-,016	,175	,075
Log du n° travailleurs		1,00	-,096	-,299
Expérience de vie à l'extérieur Non			1,00	-,022
Clique				1,00

D. Résumé en Anglais



The problem of collective action among small firm owners: the case of shopkeepers in a city center

This thesis concerns the reorganization of a market in which the rules of supply are undergoing changes due to strong environmental pressure. Small commercial firm owners located in a city centre are facing enormous difficulties and given such an adverse context they must redefine their commercial strategies. This research focused two specific initiatives: a) a government program encouraging shop remodelling through the attribution of financial incentives and b) the opening of shops Saturday afternoon, launched by the local trade association. Traders' participation turned out to be low in both initiatives. We tried to understand this incapacity of coordination by carrying a broad structural analysis. Our findings suggest that the minority of traders willing to engage in collective action are those most embedded in the collective, which reinforces the argument of economic sociology that the results of economic action are influenced by the social relations of economic actors.

