

Michel Villette

Ecole Nationale Supérieure des Industries Agricoles et Alimentaires

## VENDRE ET SE VENDRE

### NOTES SUR UNE ATTITUDE "LIBERALE" DEVANT LA VIE

Tout système économique suscite un certain type d'hommes et de femmes, bien fait pour y réussir ou, au moins, s'en accommoder.

L'évolution des marchés du travail, en France, depuis le milieu des années 80 a créé des situations d'urgence, de panique, de difficulté financière, d'incertitude face à l'avenir telles que beaucoup de gens, dans toutes les classes de la société et à tous les âges se sont trouvés mis en demeure d'adapter leurs manières de faire, de vivre et de penser afin de rester employés et employâmes et de protéger autant que possible leurs revenus actuels et futurs<sup>1</sup>.

Pour l'immense majorité des gens, la question n'était pas "comment faire carrière" ou "comment trouver un boulot qui m'intéresse vraiment" ou "comment faire fortune" mais, plus prosaïquement : "comment vais-je m'en sortir ?"

Il n'est jamais facile de s'adapter à des conditions qui paraissent en rupture avec les situations dont on a eu l'expérience jusque là. Or, de nombreuses personnes ont eu le sentiment d'une modification soudaine des règles du jeu : brouillage du lien formation-emploi ; brouillage du lien emploi-niveau de revenu ; brouillage des anticipations de carrière.

Dans *Avenir de classe et causalité du probable* (1974) Pierre Bourdieu notait que «*les pratiques sont commandées par les conditions passées de la production de leur principe générateur et ne se montre adaptées aux conditions objectives que si celles-ci sont demeurées identiques (ou semblable) aux conditions dans lesquelles il s'est constitué*». Si l'on reprend cette caractéristique

<sup>1</sup> Nous présentons ici quelques documents ethnographiques extraits d'une étude longitudinale sur cinq ans, des parcours professionnels de jeunes sortis du système scolaire à bac +5 en 1992-93 et devenu vendeurs dans la grande distribution.

Pierre Bourdieu, *Avenir de classe et causalité du probable* Revue Française de Sociologie, XV, 1974, page 4.

essentielle de l'habitus et qu'on l'applique à la situation française des années 90, on doit supposer que beaucoup d'agents sociaux se sont trouvés doublement embarrassés : une première fois parce que les conditions objectives qu'ils rencontraient sur les marchés de l'emploi n'étaient pas celles qu'ils avaient anticipés (en particulier en terme de sécurité d'emploi pour les parents et de perspectives d'emploi pour les enfants), une seconde fois parce que les aspirations et dispositions dont ils étaient porteurs leur paraissaient soudain inappropriées, voir dangereuses. Quel a été alors leur réaction ? Comment s'est fait l'arbitrage entre le maintien de l'identité personnelle (le souci de persévérer dans son être et de devenir ce que l'on est) et la quête d'un nouveau style de vie, mieux à même de saisir les occasions potentielles offertes par les nouvelles conditions de marché et d'en limiter les risques ?<sup>2</sup>

#### CAUSALITE DU PROBABLE ET INDIVIDUALISME POSSESSIF

Lorsqu'il étudiait le système scolaire, Pierre Bourdieu parlait de «*causalité du probable*» pour expliquer comment les familles, en anticipant sur le parcours scolaire qui leur paraît le plus probable pour leurs enfants, contribuent à le faire advenir, transformant des anticipations en destin<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Cet article est une version remanié de la communication présenté au colloque «Le Néolibéralisme» organisé par le CRESS à L'Université Marc Bloch de Strasbourg les 17 et 18 mai 1999. Il doit beaucoup aussi à ma participation au Colloque de Cerisy «La Propriété» du 9-19 juillet 1999 et en particulier à la communication d'Etienne Balibar «le renversement de l'individualisme possessif» qui m'a permis de découvrir les travaux de Crawford Brough Macpherson (voir infra).

<sup>3</sup> Pierre Bourdieu, 1974, op cit. en particulier page 9, note 15 : «...»*La propension à abandonner les études est d'autant plus forte, toutes choses égales d'ailleurs (et en particulier la réussite scolaire), que sont plus faibles, pour la classe d'appartenance, les chances objectives d'accès*

Sur les marchés du travail ouverts et compétitifs, la «*causalité du probable*», c'est l'anticipation des incidents de carrière (si l'on est salarié) ou des pertes de clientèle et de chiffre d'affaires (si l'on est à son compte). Ces anticipations incitent chacun à adopter plus ou moins complètement (selon le niveau de risque perçu) une conduite d'épargnant et de négociant.

Conduite d'épargnant, parce qu'il faut constituer des réserves financières pour faire face aux aléas et pouvoir "rebondir" c'est à dire franchir une mauvaise passe, changer d'employeur ou de métier, donc aussi de lieu de résidence (et parfois même de famille !). La gestion de ces ruptures dangereuses, coûteuses et probables du parcours de vie incite à constituer des réserves financières et met en grand danger ceux qui n'en ont pas.

Conduite de négociant, parce que la prudence impose de rester à tout moment "vendable", c'est à dire aussi conforme que possible aux attentes supposés des donneurs d'ordres (employeurs ou clients). C'est cette causalité du probable spécifique qui pousse souvent, pour s'en sortir coûte que coûte, à adopter soi-même, à son échelle et dans sa sphère d'influence limitée, une conduite "d'individualiste possessif" supposée prémunir contre les excès d'un capitalisme "sauvage" que l'on peut par ailleurs redouter tout en cherchant à en profiter, le condamnant ou le célébrant.

Pour bien nous faire comprendre, précisons ce que nous entendrons ici par "individualisme possessif".

La notion d'individualisme possessif pourrait être illustrée par la célèbre formule de Karl Marx (Le Capital, livre premier, p. 662-666) «*Accumulez ! Accumulez ! C'est la Loi et les Prophètes !*» formule qui suggère que la subjectivité du capitaliste se trouve mise

---

*aux niveaux les plus élevés du système d'enseignement ; et les effets de cette «causalité du probable» s'observent au-delà des pratiques et jusque dans les représentations subjectives de l'avenir et dans l'expression déclarée des espérances.» Voir aussi, Le Sens Pratique, Minuit, 1980, en particulier la page 90.*

au service d'un projet qui le dépasse et qu'il finira par être possédé par ses possessions.

Dans l'esprit de Marx, cette attitude devant la vie était limitée à la classe des bourgeois. Macpherson dans *The Political Theory of Possessive Individualism* (1962) va plus loin. Il généralise la formule et la rend applicable à l'ensemble des membres de la société. S'inspirant de Hobbes et de Locke, il propose une axiomatique en sept principes, au fondement de toute politique libérale conséquente, et caractéristique du mode d'être au monde de l'homme libéral<sup>4</sup> :

- *Ce qui fait qu'un homme est un homme, c'est qu'il est émancipé par rapport à la volonté des autres.*
- *Cette émancipation signifie qu'il n'a pas d'autre rapport à autrui que ceux dans lesquels il veut bien s'engager en vue de réaliser son propre intérêt.*
- *Propriétaire de sa propre personne et de ses propres facultés, il ne doit rien à personne.*
- *Il peut aliéner sa force de travail et s'engager dans les rapports marchands.*
- *L'ensemble des rapports marchands font la société.*
- *Puisque l'émancipation au regard de la volonté d'autrui est ce qui fait qu'un homme est un homme, la liberté de chaque individu ne peut être légitimement limitée que par des obligations et des règles nécessaires pour garantir aux autres la même liberté.*
- *La société politique est une contrainte instituée pour la protection de l'individu dans sa personne et dans ses biens, et donc pour la conservation des rapports d'échange ordonnés entre les individus considérés comme propriétaires d'eux-mêmes.*

Nous ne discuterons pas ces thèses ici. Nous considérerons les cinq premières comme une définition de travail provisoire mais suffisante pour caractériser la conduite d'un "homme libéral" typique.

C'est par référence à ces cinq axiomes que nous nous demanderons au cas par cas, si tel

---

<sup>4</sup> Je reprends ici la présentation de l'axiomatique de Macpherson proposée par Etienne Balibar, que je remercie.

ou tel membre de la société française d'aujourd'hui, dont nous pouvons observer les faits et gestes, se comporte ou non en "homme libéral" qu'il en ait conscience ou non, que cela lui paraissent souhaitable ou non, qu'il accepte ou non l'ensemble de ces postulats (y compris les deux derniers, qui visent à réguler ce qui pourrait devenir un capitalisme sauvage par la médiation du droit).

### **UNE REPOSE ADAPTATIVE LOGIQUE : VENDRE, SE VENDRE.**

Même lorsqu'on est résolu à ne pas "se vendre", au nom d'une philosophie personnelle bien affirmée, qu'elle s'inspire de principes religieux, politiques ou philosophique, qu'elle ait pour origine la famille, l'école, ou tout autre groupe d'appartenance ; même si l'on est spontanément porté à dénigrer les choses du commerce et les manières d'être et de penser du commerçant ; même si on a "horreur de l'économie", un impératif catégorique s'impose bientôt à l'évidence lorsqu'on ne bénéficie pas des statuts protecteurs conférés par la fonction publique, obtenus par concours et tant convoités : il faut se vendre.

Je dis bien "se vendre" parce que la démarche qui consiste à vendre le personnage que l'on est, ou au moins que l'on paraît est première. Il faut avoir trouvé un premier employeur, c'est un préalable à toute activité lucrative sur les marchés. Il faut se vendre avant de vendre. Il faut se vendre à un entrepreneur pour entreprendre un jour. Il faut se vendre pour apprendre à vendre, pour connaître les produits, les clients, les fournisseurs, pour comprendre l'offre et la demande, pour savoir ce qui est vendable ou pas...

Se vendre, cette nécessité est particulièrement impérieuse pour les enfants des classes moyennes qui ont bien ou relativement bien réussi à l'école, mais pas assez toutefois pour accéder à l'eldorado des emplois protecteurs du secteur public. Ces jeunes "entredeux", ni énarque, ni polytechnicien, ni agrégé, ni "exclus du système scolaire", ces

bacs plus quelque chose (plus deux, plus trois, plus cinq, docteur même) sont titulaires d'un parchemin à la valeur incertaine hors du marché étroit des emplois publics. Ils disposent d'une qualification considérable, certes, mais pas nécessairement pertinente du point de vue de l'usage qu'en peut faire un employeur du secteur privé, et dont la "valeur" devra être négociée, testée, confirmée à chaque nouvelle étape du parcours professionnel.

Pour toute cette masse de jeunes diplômés ordinaires, le curriculum vitae, la lettre de motivation, l'entretien d'embauche deviennent très vite des thèmes de préoccupation obsessionnels, le nexus de toutes leurs angoisses : il faut se vendre. Il faut se vendre pour conquérir une identité propre (property), éviter la désaffiliation et l'exclusion, devenir propriétaire de soi-même avec tous les biens afférents, tous les accessoires et appendices qui font l'honnête homme : un emploi, un conjoint, des enfants (ou la perspective d'en avoir et de les élever par soi-même), un numéro de sécurité sociale, une feuille d'impôt sur le revenu, un logis indépendant, une voiture, un ordinateur, un téléphone portable, une assurance vie, des vacances à dates convenables et intervalles réguliers, et peut être même, un chien, un chat, un jardin pour les loisirs. En même temps, et bien évidemment, se vendre, c'est aliéner aussitôt que conquise cette fragile "propriété de soi-même" qui ne peut être obtenue qu'à la condition de s'en priver la plupart du temps et souvent plus qu'on ne l'aurait cru. Seul celui qui n'aurait d'autres projet que de se vendre, précisément, de se consumer dans les transactions marchandes pour affirmer qu'il se possède en maximisant ses propriétés peut y trouver complètement son compte. Quant à tous les autres, il faut qu'ils s'en accommodent plus ou moins, mais ils partent avec le handicap d'une moins grande conviction, d'une vision moins nette du projet et du but, d'un doute sur sa légitimité. Et ce léger défaut d'enthousiasme peut faire la différence dès que la vente, comme on sait, est avant tout affaire de conviction...

## DEUX PARCOURS DE JEUNES DIPLOMES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

Mobilisant ici quelques résultats d'une recherche récente<sup>3</sup>, nous voudrions montrer comment de jeunes diplômées (bac +5) très inégalement disposés à adopter une posture "d'homo liberalis" ont mobilisé leurs dispositions spécifiques pour s'adapter tant bien que mal aux offres d'emploi qu'ils étaient en mesure de saisir. Il s'agit de typifier rapidement l'attitude adoptée par chacun face à l'impératif catégorique : "se vendre" pour bien comprendre ce que cela signifie et surtout pour suggérer que ce n'est pas simplement une "force de travail" qui est vendue à temps compté.

En pratique, on glisse très vite de la nécessité pratique de trouver un emploi, à l'identification à un métier, et au travail sur soi pour endosser autant que possible les attributs caractéristiques de ce métier afin de se faire reconnaître comme "un pro". En fait, on glisse insensiblement du souci de pouvoir faire son métier au réaménagement des "propriétés" de la personne, dans tous les sens du terme (achat de nouveaux vêtements, d'une voiture, mais aussi, modification du maintien corporel, des manières de parler et de juger, de l'expression du visage, du ton de la voix, souvent du maquillage et de la coiffure pour les femmes, toute ces évolutions se faisant dans le sens d'une incorporation des manières d'être les plus fonctionnelles dans l'emploi qu'on occupe ou qu'on souhaite occuper. Incorporation d'autant plus nécessaire que la chance

d'obtenir l'emploi ou le risque de s'en faire exclure est forte.

Pour préciser en quoi consiste ce "travail sur soi" nous résumerons rapidement deux parcours professionnels contrastés : celui de Lissia, devenue d'abord "championne de la vente" puis cadre dans un grand magasin; celui de Catherine qui, à partir d'une position professionnelle très proche et d'un désir identique de "faire carrière dans les métiers du marketing", va se retrouver prise dans des contradictions internes, des conflits d'objectifs, et ne pourra effectuer sur elle-même le travail de recomposition de la personnalité nécessaire pour se faire sélectionner par les recruteurs.

### S'EN SORTIR COUTE QUE COUTE, DEVENIR UNE "CHAMPIONNE DE LA VENTE"

Après des études dans une petite école supérieure de commerce, Lissia est devenue une excellente vendeuse puis, à 23 ans, responsable d'un département de grand magasin (10 rayons, 11 vendeurs et 20 M.F. de chiffre d'affaire par an).

Dans le même temps, au plus fort de la crise de l'emploi des jeunes (1992), beaucoup de ses collègues de promotion se trouvaient sans emploi ou dans des emplois sans perspective<sup>6</sup>. Ce début de carrière réussi apparaît, avec le recul, comme l'accomplissement d'une vocation qui a du s'affirmer en plus et à côté des exigences scolaires et professionnelles et se réaliser au

<sup>3</sup> *L'apprentissage de la vente*, recherche réalisée dans le cadre de l'association «Adresse» avec le soutien d'une bourse Seita-Anvie. Juin 1999. Les résultats de cette recherche sont présentés dans : *L'apprentissage de la vente : un journal intime*, soumis pour publication à *Génèse. Relation marchande et vente automatique*, soumis pour publication à *Sociologie du Travail. La vente comme fatalité et comme damnation*, soumis pour publication à *Sociétés Contemporaines. Remarques sur la politique du commerce en France et ses effets sur la vie quotidienne des employés et des clients*, soumis pour publication à *Sociétal*.

<sup>6</sup> Les étudiants qui n'avaient pas eu la possibilité d'intégrer les principales écoles de commerce (HEC, ESSEC, ESCP et ESC Lyon) et qui poursuivaient leurs études jusqu'à bac+5 dans l'une des nombreuses écoles de commerce réparties sur tout le territoire français se trouvaient en 1992 confrontés à une crise des débouchés. Selon les résultats de l'enquête réalisée par le CEREQ en 1995 auprès d'un échantillon de 8901 diplômés de 1992, il apparaissait que 20% des diplômés d'Écoles de Commerce étaient au chômage 9 mois après la fin de leurs études et 9% après 30 mois. Plus significatif, 51 % seulement des diplômés de 1992 ayant un emploi en 1995 bénéficiaient du statut de cadre.

prix d'une démarche d'autoperfectionnement.

Les employés soucieux de "bien vendre" sont rares dans les grandes surfaces modernes où régissent plutôt l'ennui et le désengagement<sup>7</sup>. S'attacher à comprendre le cas de vendeurs en quête d'excellence dans leur travail demande un effort particulier. Pour comprendre véritablement l'expérience de Lissia, j'ai dû, par décision de méthode, accepter de considérer comme une sorte d'héroïsme sublime la quête obsessionnelle du chiffre d'affaires et de la marge bénéficiaire. J'ai dû m'abstenir de toute indignation prématurée lorsqu'il m'apparaissait que les voies suivies pour atteindre ce but ultime enfreignaient les formes communes de la moralité. De même j'invite le lecteur à suspendre son jugement, le temps de lire ce témoignage.

Il convient aussi de se méfier des explications trop simples. La crainte du déclassement n'explique pas tout, puisqu'elle conduit certains à l'apathie et d'autres au surinvestissement dans le travail. La volonté de s'en sortir par la vente au lieu de fuir suppose une disposition d'esprit particulière. Je vais tenter de montrer qu'il s'agit d'une attitude "libérale" devant la vie, au sens de Macpherson ou encore, une attitude "d'individualisme possessif", en reprenant les cinq arguments présentés ci-dessus (émancipation, engagement volontaire, propriété de sa propre personne, aliénation de sa force de travail dans des rapports marchands, réduction de la sociabilité à des rapports marchands).

Pour appuyer ma démonstration, je vais utiliser deux sources documentaires :

<sup>7</sup> Le degré d'engagement du personnel varie évidemment selon le type de point de vente (grand magasin, magasin spécialisé, hyper ou supermarché), l'enseigne et, d'un magasin au l'autre, en fonction du style de direction. La rémunération à la gabelle (prime liée au chiffre d'affaires mensuel réalisé par chaque vendeur) impose en principe au vendeur de s'investir dans son travail s'il veut gagner correctement sa vie. Cependant, même de tels stimulants financiers ne suffisent pas toujours à susciter et à entretenir le désir d'aller au devant de la clientèle.

- Le journal de bord de Lissia, manuscrit de plus de 90 pages, rédigé en style télégraphique pour relater en temps réel son expérience de la vente.
- Un entretien réalisé quatre ans plus tard, dans un bar de l'aéroport d'Orly. Lissia arrivait alors de Strasbourg, où elle exerçait le métier de chef de groupe dans un Grand Magasin. Elle venait à Paris participer à une réunion professionnelle. L'aéroport d'Orly choisi par commodité, symbolise aussi la promotion sociale de Lissia passée en quelques années de la condition de simple vendeuse à celle de "cadre" voyageant désormais en avion pour participer à des réunions au siège social d'un grand groupe.

Les intertitres reprennent dans l'ordre les axiomes de Macpherson et fournissent un cadre analytique pour la présentation des documents d'enquête.

### *Émancipation*

*«Mes parents sont des fonctionnaires, ils ne savent pas ce que c'est qu'une entreprise et ne connaissent rien à la vente. Ma mère est gestionnaire dans un collège et mon père est prof de math. Ma mère aurait aimé que je fasse du droit et mon père, une grande école d'ingénieur comme ses meilleurs élèves. Cependant, j'étais une bonne élève, sans plus. Je suis fâchée avec les chiffres et je n'aurai pas pu faire des études scientifiques.»*

*Lorsque j'ai choisi de faire des études de commerce, j'ignorais complètement que mon grand père avait été un vrai négociant. Un jour, pendant les vacances, après le repas, j'ai raconté un peu ce que j'apprenais à l'école de commerce et alors il s'est mis à parler de son métier d'autrefois. Il avait été courtier en fruits et légumes et avait terminé sa carrière comme directeur du marché de gros à Bordeaux. C'était un vrai homme d'affaire, un négociateur. Encore aujourd'hui, lorsqu'il va acheter quelque chose, il essaie toujours d'avoir un prix, et il a un contact très facile avec les gens.*

*Lorsque j'ai compris que j'essayais de faire le même genre de métier que lui, j'ai été vache-*

ment contente et ça m'a énormément encouragée. » (Entretien, 1997)

### **Engagement volontaire**

«Le directeur m'avait pris en stage parce qu'il avait besoin de main d'œuvre pas chère pour faire tourner un magasin en déficit chronique. D'habitude, ils prennent des CAP de vente qui ne posent pas de questions. Moi, j'ai voulu comprendre comment fonctionne le magasin. Ils n'avaient pas l'habitude et ils n'ont pas compris ma démarche. Ils ne m'ont pas donné d'informations sur la gestion. Ils préféreraient que je sois sur le terrain, à faire le travail. J'étais là pour faire le travail de vendeuse et c'est tout. (...)

J'ai pratiqué durant mon stage ce que l'on appelle maintenant la "vente assistée" : je suis imbattable là-dessus et du coup, je peux me permettre de donner des conseils à mes vendeurs.

Ce que je faisais, ce n'est pas du libre service, mais de la vente assistée, et pourtant, j'étais dans un magasin du type libre service durant mon stage : c'était le problème ! (...)

Le magasin où j'ai fait mon stage avait pour principe de ne pas payer ses stagiaires. Finalement, ils ont du faire une exception pour moi. J'avais tellement bien travaillé qu'ils m'ont payé un mois et demi au SMIC, en CDD, pour la fin du stage. » (Entretien, 1997)

### **Propriété de sa propre personne**

«Aujourd'hui, quatre ans après le stage, je fais exactement le travail qui me convient. Je ne pouvais pas trouver mieux. C'est l'idéal. Je suis chef de groupe aux "Grands Magasins". Je suis chargée d'assurer la gestion et l'animation de l'ensemble des rayons linge de maison et ameublement, soit 10 rayons, 11 vendeurs et 20 MF de chiffre d'affaire par an. Je ne suis pas encore cadre, mais ce sera fait au mois de septembre, après deux ans de travail aux "Grands Magasins", ce qui correspond au parcours normal dans cette entreprise. Je gagne environ 140 000fr. brut par an, plus des primes, ce qui n'est pas mal à 24 ans.

Mon diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce en poche, j'ai eu un travail au bout d'une

semaine parce que j'avais lancé des recherches dès le mois de janvier pour préparer ma sortie en juin. Je n'ai donc jamais connu de période de chômage.

Je suis entrée aux "Grands Magasins" sans y connaître personne, en répondant à une petite annonce parue dans l'Express pour des emplois de chef de rayon. Le recrutement s'est fait en une journée. J'ai mis en avant mon stage dans la distribution et un stage en Allemagne; mon C. V. a été retenu, puis j'ai passé trois entretiens d'une demi heure. Trois jours plus tard, j'étais embauchée en CDI, comme "futur chef de groupe" avec un salaire de 9.600 fr. brut par mois. » (Entretien, 1997)

### **Aliénation de sa force de travail dans des rapports marchands**

«Mardi 9 février. Aujourd'hui, on a commencé trois heures plus tôt que d'habitude pour réaménager complètement le rayon jogging. La responsable du rayon textile est venue aussi travailler bien que ce soit normalement son jour de repos. Elle dit qu'elle ne rattrapera pas sa journée. Il faut ranger tout ce qui était en solde dans ce rayon et sortir les nouvelles collections Nike, Adidas et Rabuk. Chez Nike, on a reçu des shorts d'été et des survêtements très colorés que je trouve laids. J'installe de nouvelles étagères grises pour présenter les tee-shirts et les sweats. Le rayon fait très propre et ordonné.

Faire du zèle, se montrer intéressée, c'est plus facile pour avoir une promotion et puis, si on a besoin d'une journée, on peut demander à la direction. » (Journal de stage, 1993)

### **Réduction de la sociabilité à des rapports marchands.**

«Mardi 2 février. (...) J'ai vendu cinq anoraks. Il faut montrer plusieurs modèles, insister sur l'argument de la qualité : un anorak, faut que ça dure. Il faut toujours dire que la couleur est à la mode. Si on voit que c'est pour un cadeau, il faut que la cliente se culpabilise. Si elle prend le premier prix, elle aura l'air radin, elle s'en rend compte elle même. Il suffit d'approuver. (...)

Une cliente voulait des gants de boxe pour son fils. Elle s'est confiée à moi. C'est bon de parler.

Parfois, le magasin devient un lieu de communication, d'échange, on se raconte.

Il y a des clients qui ne savent pas ce qu'ils veulent, pour ceux-là, il faut tout sortir, les convaincre, orienter leur choix, les conseiller. Problème. Qu'est-ce que je dois leur vendre ? Là où il y a le plus de marge, mais pas forcément ce qui est le plus cher. Se renseigner. Important !

Ce qu'il faut, c'est FAIRE DU CHIFFRE. » (...)

«Vendredi 5 février. (...) Il faut bien observer le client. Celui qui est bien habillé, qui parle fort et qui éprouve le besoin de se faire remarquer a de l'argent à dépenser. Il faut le laisser choisir seul et puis, lorsqu'il essaie, lui apporter des modèles non soldés, de plus belle qualité. Il faut faire des compliments, le flatter, insister sur l'innovation et la mode. Si on sent qu'il a les moyens, il faut pousser la vente, proposer un article supplémentaire.

Les gens ont peur d'acheter. Il faut les rassurer. Dire que ça va durer, que ça ne va pas feutrer au lavage, ni rétrécir, ni déteindre. Il faut connaître la composition du textile. En comparant deux marques de même prix, on peut dire que la qualité de l'article sur lequel on fait le plus de marge est la meilleure. »

«Lundi 15 février. (...) Tout le magasin est à l'été maintenant. Il n'y a pas de neige. Les vêtements d'enfants sont soldés. Les gens achètent la taille au dessus en prévision de l'année prochaine, on leur dit que c'est pour faire des économies. Une cliente veut un short pour son fils. Je lui donne aussi un bermuda. Il faut qu'elle l'achète. Je le fais essayer puis j'argumente sur la manière de le porter, pour l'école, avec un blazer. Ca marche. (...)

«"Gagner la vente", c'est une formation à la vente, à l'accueil, c'est pour donner plus de chaleur aux vendeurs. CHALEUR, c'est le mot-clé. Il faut être à l'écoute du client, lui donner envie d'acheter.

On nous dit que la vente doit commencer par un point d'interrogation. Il faut cerner le problème : pour qui est l'achat ? Le client doit parler plus que le vendeur, si non, c'est mauvais. On ne doit pas proposer un modèle avant de savoir s'il est en rayon, si non on risque de rater la vente. On ne doit pas avoir de scrupules : s'il hésite entre deux articles, il faut lui faire prendre les deux. On ne doit pas proposer plus de

trois modèles, sinon le client se perd, ne sait plus choisir et n'achète pas. Si un client hésite, il faut prendre la décision à sa place. A la fin, il faut étourdir le client qui ne sait plus ce qu'il a fait, ni pourquoi il achète.

Pour vendre, il faut en vouloir. Il ne faut pas avoir une mentalité de fonctionnaire...»

«Lorsque je retourne en magasin après la réunion, je rate une vente. La dame hésite entre la taille L et la taille LX, pour le polo qu'elle achète à son mari. Elle voulait le L. Je lui ai conseillé le LX. Je sens qu'elle hésite maintenant. Je lui ai dit de prendre le plus grand parce que je sais que ça va rétrécir au lavage, mais c'est une erreur. J'ai perturbé la cliente qui était sûr d'elle. J'ai raté la vente. Il ne vaut pas chercher le meilleur ou le plus juste, il faut donner ce que veut le client, même s'il a tort.»

«28 juin. Une dame servie lundi est revenue pour me voir parce qu'elle m'a trouvée gentille, patiente et compétente. On s'est souri. Elle voulait un coupe-vent. Je l'ai poussée doucement du KW doublé éponge vers une veste en Goretex, plus technique, plus chère. Il faut toujours pousser subrepticement les clients vers les produits rentables. Influencer.» (Journal de stage, 1993).

## L'EXCELLENCE DANS LA VENTE, CONSIDEREE COMME UNE VOIE DE SALUT.

Pendant son stage, l'obsession unique de Lissia est de "faire la vente", d'augmenter le chiffre d'affaires et pour cela, de mettre en pratique les trucs et astuces du parfait vendeur. Une des dernières phrases de son journal est révélatrice d'un engagement absolu et quasi-obsessionnel : "il faut toujours pousser subrepticement les clients vers les produits rentables".

C'est dans le *toujours* que je vois pour ma part l'essentiel de cette expérience totale d'ajustement à une condition et à une destinée professionnelle.

Dans notre conversation à l'aéroport d'Orly, Lissia revient sur cette dimension de son expérience. Avec le recul, elle perçoit le caractère excessif de ses engagements de débutante. A ce moment, tromper une per-

sonne qui a confiance en vous, pour se prouver à-soi-même ses capacités de vendeuse (voir le journal à la date du 28 juin) a cessé d'être un idéal pour devenir une erreur de jeunesse.

## CATHERINE OU "LE NATUREL CONTRAIRE"

Tout en renvoyant le lecteur à une présentation plus globale des résultats de recherche, je voudrais ici présenter un cas où l'adaptation aux exigences est à la fois souhaitée par l'intéressée elle-même et rendue impossible par certains éléments de son ethos.

Catherine, fille d'un technicien devenu ingénieur et d'une secrétaire médicale espérait que son passage dans une école de commerce lui permettrait d'accéder rapidement à un emploi de cadre dans les services marketing de grandes entreprises comme L'Oréal, Nestlé ou Unilever. Elle découvre vite que ses chances d'accéder à ce type d'emploi sont quasi nulles. On lui conseille de se tourner vers "la vente opérationnelle" pour faire ses premières armes. Cependant, son stage de six mois comme vendeuse en grande surface va l'éloigner de la vente plutôt que de l'en rapprocher, et ensuite, face aux recruteurs des grandes entreprises, elle se trouvera constamment mise en échec pour défaut de "personnalité". Essayons de comprendre ce que signifie cette terrible condamnation (que nous proposons ici de traduire par "défaut d'esprit libéral" ou encore, "faiblesse d'individualisme possessif", toujours en référence à la doctrine de Macpherson dont nous allons maintenant inverser les formulations).

### Difficulté d'émancipation

- «Moi, je voulais faire ingénieur, je me voyais faire math sup. et polytechnique. J'ai toujours été dans les têtes de classes scientifiques. Le tournant de ma vie, c'est en première. J'ai eu envie de sortir, j'ai eu de mauvaises fréquentations et à la fin de la première, je me suis fait réorienter vers une terminale D. C'était fini.
- *Qu'est ce qui s'était passé, pourquoi avez-vous décroché à ce moment là ?*
- *Je suis entrée en rébellion avec mes parents. Je me sentais trop couvée.*
- *Parlez moi de vos parents ?*
- *Mon père est ingénieur en informatique. Il n'a pas fait d'école d'ingénieur, il est devenu ingénieur par promotion interne (...) Au départ, il avait un bac littéraire et il a travaillé avec le grand père, qui avait monté une boîte de négoce international des métaux, je crois.*
- *A oui, c'est intéressant ça, parlez moi de ce grand père ?*
- *Je ne l'ai jamais connu. Je crois qu'il achetait des métaux en Afrique et qu'il les revendait dans les pays de l'est, ou l'inverse, je sais plus. La boîte a périclité. H n'a rien laissé à la famille...*
- *Est-ce que vous avez fait le lien entre ce grand père et vos études à l'école de commerce ?*
- *Non, je n'avais jamais fait le rapprochement. Je ne sais presque rien sur mon père et mon grand père. A la maison on aborde jamais le passé de la famille. Si on aborde le sujet, ça décroche tout de suite. Si mon père n'en parle pas, c'est qu'il a pas envie d'en parler. Ça ne me regarde pas, c'est sa vie. Je crois que sa mère l'a élevé toute seule, qu'il était plus ou moins orphelin... Ma tante m'a parlé un peu de cela une fois...*
- *Et votre mère ?*
- *Ma mère est secrétaire médicale. Elle n'a pas fait d'études. (...)*

### Manque d'engagement volontaire

- *«Après, j'ai cherché dans la vente, plutôt dans les grosses boîtes. J'ai décroché pas mal d'entretiens mais on ne m'a jamais prise. On m'a dit que je n'avais pas le charisme pour être vendeuse. J'en ai conclu que je n'avais pas les dents assez longues, et que je ne savais pas m'imposer.»*
- *Qui vous a dit ça ?*
- *Chez Kraft Jacob Suchard, j'ai passé le test "imposez votre idée aux autres". Il fallait écrire sur un papier les 10 adjectifs qui qualifient le mieux un vendeur. Ensuite, le groupe des dix candidats devaient trouver un*



consensus sur une liste de adjectifs. Malheureusement, aucun des adjectifs qui figuraient sur ma propre liste n'ont été retenus par le groupe. La recruteuse m'a dit ensuite que je ne savais pas assez m'imposer, écraser les autres, quoi ! Quelque part, ça ne m'étonnait pas trop, parce que j'étais déjà sur la défensive et je ne cherchais pas spécialement à me vendre. C'est dommage.... J'aurais bien voulu entrer dans un grand groupe, pour évoluer ensuite vers le marketing !»

### **Dépendance vis à vis de tierce personnes**

«Mon stage de 3e année d'école de commerce s'est passé dans une P.M.E. locale, parce que je voulais rester sur place, à cause de mon copain. C'était une petite boîte de service en informatique et j'étais chargée de constituer un fichier de prospects puis de faire la prospection par mailing et relance téléphonique. Là, je me suis aperçu à quel point les petites boîtes familiales étaient peu organisées. J'ai éprouvé aussi l'incroyable manque de confiance de patrons qui ne veulent rien déléguer».

«L'assistante du service import démissionnait et il leur fallait quelqu'un en urgence, dès la semaine suivante. J'ai pris le poste en CDD. Je n'ai passé aucun test et les entretiens étaient abominables ! Je veux dire, complètement non professionnel. Les gens étaient en retard, ça durait à peine 15 mn. Les seules questions c'était : - Est-ce que vous savez faire ce genre de travail ? - Est-ce que vous l'avez déjà fait ?

Ils n'ont posé aucune question sur ma personnalité.

Mon travail consiste à établir les crédits documentaires, et à suivre les commandes et les livraisons dans les délais. Ça demande beaucoup d'attention, il faut être méticuleux. On travaille surtout en anglais avec des Chinois, des Indiens, des Thaïlandais qu'on ne verra jamais. On n'a aucun contact ni avec les gens, ni avec le produit. Ça devient vite monotone. Dans ce métier, finalement, on ne vend pas, non n'achète pas et on ne négocie que des détails, par exemple, l'application d'un tarif de transitaire. On a des responsabilités, mais aucune initiative.

J'y suis depuis plus d'un an, j'espère changer rapidement parce qu'il n'y a aucune possibilité

d'évolution pour moi dans cette boîte. Les postes clefs sont pris par la famille et quelques fidèles. Moi, de toute façon, je ne suis pas juive. Ma seule chance, c'est que la chef du service import vient de faire un enfant et je la remplace. Mais à son retour...

...Dans cette boîte, personne n'est cadre sauf la famille. Moi, au début, j'avais 7.500 F par mois brut sur 13 mois et hier, ils viennent de m'augmenter. Maintenant, je vais passer à 12.000 F. Ça va aller un peu mieux parce que j'avais vraiment du mal à joindre les deux bouts avec un loyer de 4.000 F par mois, une voiture, un box à 700 F par mois : il n'était pas question de faire des économies !

Pourquoi avez-vous accepté ce poste ?

Je ne voulais surtout pas rester sans travail, c'est une question d'orgueil plus que d'argent, mes parents m'auraient aidé, mais je voulais être autonome. »

### **Refus aliénation de sa force de travail dans des rapports marchands,**

- Revenons à la vente. Finalement, est-ce que ça vous intéresse vraiment de travailler dans la vente ?
- «Oui, ça m'intéresse la vente, mais sans plus. Il n'y a pas que ça dans la vie. Finalement, ce qui m'intéresserait, c'est de créer ma boîte, ou bien de travailler dans le marketing. Ça oui. Mais faire des tournées avec ma voiture, démarcher des clients, prendre des coups, encaisser des refus, c'est pas pour moi. Je ne suis pas assez solide.»

La vente, c'est physique. Il y a des gens qui prennent ça de façon naturelle et d'autres qui se forcent, la vente, c'est un tempérament et moi, je ne l'ai peut être pas.

- Mais, pour réussir, vous ne trouvez pas qu'il faut parfois forcer un peu la nature, s'entraîner, comme les sportifs ou les musiciens ?

### **Subordination des rapports marchands à un idéal de sociabilité exogène**

- «Forcer sa nature dans son travail, je trouve ça grave. On ne peut pas se forcer tout le

*temps. Mon travail, j'y suis 10 heures par jour, minimum. Si en plus je dois me forcer tout le temps. Non. Il y a un minimum d'efforts à faire, d'accord. On est obligé d'être sur ses gardes, d'accord. Mais de là à faire un truc contre sa nature, c'est...*

- *C'est quoi votre nature ?*
- *Ben, c'est comme si un vétérinaire détestait les animaux... Détester n'est pas le mot. C'est plutôt que je n'ai pas envie de me prendre des gamelles. Je n'aime pas les échecs. Je ne suis pas assez tenace. Si on me dit non, je n'insisterai jamais.»*

Selon Catherine, on est bon vendeur "par tempérament", et si l'on n'a pas le "tempérament" adéquat, il est inutile d'insister. Son parcours professionnel traduit un souci de s'en remettre en toute chose à son "naturel", à son "instinct" sans chercher à les modifier par un travail spécial et volontaire. En terme plus sociologique, on pourrait dire qu'elle se refuse à opérer un travail sur soi et à s'engager dans les exercices ascétiques qui lui permettrait d'acquérir peu à peu "l'habitus libéral" requis pour accéder aux parcours professionnels qu'elle souhaite. Conséquence de cette attitude de refus : une situation professionnelle qui paraît sans issue :

*«Je ne le vois pas très bien mon avenir. Je ne voudrais pas rester chez (Importateur Textile) et de toute façon, je ne sais pas ce qui va arriver lorsque ma chef de service va revenir de son congé de maternité. Je n'ai pas envie de redevenir simple assistante alors que j'ai fait marcher le service toute seule pendant plusieurs mois. Dans les autres boîtes de prêt-à-porter, ça m'étonnerait que je trouve quelque chose, les "Importateurs Textile" n'aiment pas qu'un employé parte à la concurrence avec les secrets de la maison ! Je pourrais peut être retrouver quelque chose dans l'import-export dans une plus grande boîte, mais là, le problème, c'est que je n'ai pas vraiment la formation pour...»*

Nous pourrions multiplier les exemples. Dans notre échantillon, sur 35 jeunes diplômés en mal d'emploi permanent, trente au moins s'orientent vers les métiers de la grande distribution faute de mieux et avec réticence (parfois, avec répulsion) et tout

ceux qui, pour une raison ou une autre ne parviennent pas à manifester les caractères de "l'homme libéral" se trouvent dans des situations douloureuses, soit parce qu'ils sont exclus, soit parce que le simulacre qu'ils s'imposent à eux-mêmes se révèle extrêmement coûteux, à tous points de vue et finalement, peu efficace.

## MANIFESTATIONS DE L'HEXIS LIBÉRAL DANS D'AUTRES CLASSES DE LA SOCIÉTÉ

L'évolution des comportements individuels vers une manière d'être "libéral" ou encore, vers ce qu'on pourrait appeler avec Macpherson un "individualisme possessif" se rencontre à tous les étages de la société.

Nous ne reviendrons pas ici sur l'évolution du monde des affaires français depuis le début des années 80<sup>8</sup>, ni sur l'affairisme et la corruption dans les milieux politiques, sinon pour suggérer que les hommes politiques, comme d'autres, se libéralisent en pratique, et éventuellement, en dehors et à côté des professions de foi anti-libérales sur la base desquelles ils ont construit leur carrière politique. Le "scandale" n'est peut-être rien de plus, ici qu'un décalage chronologique entre convictions et conduites adaptatives, décalage dont ils sont les premières victimes, puisque l'écart entre les actes et les propos les fait passer pour des "menteurs", exposés à la vindicte populaire et à la condamnation des juges, au nom de lois conçus par eux-mêmes ou par des hommes politiques dont ils sont les héritiers directs et qui ont voulu, précisément, maintenir l'activité économique sous la tutelle d'un état central fort, réglementer l'achat et la vente de force de travail et limiter les possibilités d'enrichissement individuel.

<sup>8</sup> Jeanne Villeneuve, *Le Mythe Tapie, chronique des années 80*, La Découverte, 1988; Christine Kerdelan, *Les nouveaux condottières, dix capitalistes des années Mitterand*, Calmann-Lévy, 1992; Caroline Monnot et Pierre-Angel Gay, *François Pinault milliardaire, ou les secrets d'un incroyable fortune*. Balland, 1999.

A l'autre extrême de l'échelle social, Gérard Mauger<sup>9</sup> décrit l'évolution de fils d'ouvriers en échec scolaire passant en quelques années de la petite délinquance à ce qu'ils appellent eux-mêmes "le business". Dans une première phase de leur vie d'adolescent, ils se sont adonnés à des actes délictueux par bravade, pour l'honneur et pour le plaisir, pour se prouver leur valeur et défier un système social dans lequel ils ne trouvent pas leur place. A ce stade de leur évolution personnelle, l'appartenance au groupe, le goût du jeu et le sens de l'honneur étaient les valeurs prédominantes. Dans un second temps, confronté à la nécessité de gagner leur vie et à l'impossibilité d'entrer à l'usine comme l'avaient fait leurs pères avant eux, les jeunes de la bande réorientent leur activité vers ce qu'ils appellent eux mêmes "le business". Gagner de l'argent devient la préoccupation principale et le chef de bande se transforme en "entrepreneur" dans les secteurs d'activité qui leur sont accessibles et qui ne sont pas toujours les plus légaux ni les moins irréprochables sur le plan moral.

#### CONCLUSION :

J'ai fait l'hypothèse qu'au cours des années 90, des conduites adaptatives de type libérale se sont répandus à tous les étages de la société française, sous forme de pratiques souvent dissimulées ou déniées, souvent condamnées, rarement revendiquées. Cette hypothèse demande à être vérifiée, précisée, nuancée et approfondie. Elle n'est au fond que l'application d'un principe très général en sociologie qui veut que les gens tendent à adopter "le style de sociabilité qu'exigent objectivement les changements de la structure du champ économique"<sup>10</sup>.

De même qu'au début des années 70, les sociologues avaient pu décrire des "stratégies de reconversions" orientés vers le déplacement des professions indépendantes vers des

emplois salariés. De même qu'ils interprétaient alors ces reconversions, observables à tous les étages de la société, par un effet d'imitation des élites économiques, et qu'ils supposaient que : «/l'accroissement de la taille des appareils des entreprises (...) a pour effet direct d'entraîner un accroissement du nombre des cadres dotés de hauts salaires, et une baisse de la rémunération du capital économique perçu directement sous forme de profits ou de rente par les propriétaires des titres de propriété sur l'entreprise et, indirectement, d'un changement des instruments d'appropriation des profits du capital économique»<sup>11</sup>. De même, on pourrait supposer que dans la conjoncture présente, la thèse marxiste de la baisse tendancielle du taux de profit semble conjoncturellement contredite, "l'appareil" des grandes entreprises s'est fortement débureaucratisée, les salaires sont à la baisse et les profits liés aux titres de propriété sur l'entreprise sont à la hausse. Par conséquent, les "stratégies de reconversions" devraient être orientés, à tous les étages de la société, vers l'adoption de mode de sociabilité d'inspiration libérale et ceci, en dépit des barrières fiscales, réglementaires, morales, politiques et culturelles.

Dans cet article, nous avons voulu au moins poser la question et montrer sur un matériel ethnographique restreint, la façon dont il était possible de la documenter avec précision. Encore fallait-il disposer d'une définition de référence des caractères typiques de "l'homo-libéralis". Il n'est pas sûr que l'idéal-type provisoire qui nous avons proposé, en nous inspirant des travaux de philosophie politique de Macpherson soit le choix théorique le plus judicieux. Sur ce plan aussi, celui de la modélisation des conduites typiques de l'homme libéral, une réflexion reste à conduire et c'est probablement en étudiant spécifiquement les pratiques des hommes d'affaires qu'on pourra asseoir la définition sur une base empirique plus solide.

En tout état de cause, et quelque soit les difficultés théoriques, conceptuelles et de mé

<sup>9</sup> Gérard Mauger, communication au colloque «Le Néo-libéralisme», Strasbourg, mai 1999.

<sup>10</sup> Pierre Bourdieu, Luc Boltanski, Monique de Saint Martin, *Les stratégies de reconversion, les classes sociales et le système d'enseignement Soc. sci.inform.12 (5)*, page 81.

<sup>11</sup> Article cité, page 75.

thode, il me paraît utile de chercher à repérer l'avancée de l'homme libéral dans la société française d'aujourd'hui et tout particulièrement chez les jeunes<sup>12</sup>, dans les classes moyennes et les milieux populaires. Ce tra-

vail de repérage est d'autant plus nécessaire qu'il s'agit d'un phénomène méconnu et dénié, pour ne pas dire refoulé dans de larges fractions des champs intellectuels, administratifs et politiques Français.

---

<sup>12</sup> Signalons pour mémoire que le mensuel le plus lu par les jeunes français des années 90 est "Capital", un magazine économique d'inspiration très libéral édité par le groupe Berteelsmann et diffusé à plus de 500.000 exemplaires.