



le **cnam**



*Les Cahiers du Lise*

**2021 – Numéro 20**

**Perception de justice parmi les vendeurs brésiliens :  
La production de l'individualisme au travail**

**Tiago MAGALDI**

Université fédérale de São Carlos (UFSCar)  
*Laboratório de Estudos do Trabalho e Mobilidades (LEST-M)*

## PERCEPTION DE JUSTICE PARMIS LES VENDEURS BRÉSILIENS : LA PRODUCTION DE L'INDIVIDUALISME AU TRAVAIL<sup>12</sup>

Tiago MAGALDI

Université fédérale de São Carlos (UFSCar)  
*Laboratório de Estudos do Trabalho e Mobilidades (LEST-M)*<sup>3</sup>

### RÉSUMÉ

Dans cet article, je présente les résultats préliminaires de ma recherche doctorale. Son objet est la production et la reproduction quotidiennes et situées du consentement des travailleurs du commerce de détail – nécessaire au fonctionnement régulier de l'activité – au sein d'une grande entreprise brésilienne du secteur. Sur la base d'observations et d'entretiens, ainsi que du suivi à travers les réseaux sociaux de groupes de vendeurs (ces derniers, surtout pendant la période de pandémie), je cherche à reconstituer le quotidien des travailleurs dans leur fonction de vente de produits et de "faire leur salaire". Je me concentre sur trois dimensions particulières, toutes interconnectées les unes aux autres dans la pratique : la vente en tant qu'interaction, le système de rémunération particulier des vendeurs – commissionnés –, et les principes de justice mobilisés pour justifier la distribution des salaires qui a lieu mois après mois. Autrement dit, je cherche à analyser les mesures par lesquelles les vendeurs jugent la dynamique salariale dans laquelle ils sont insérés. En fin de compte, je parviens à la conclusion que l'hégémonie du principe du mérite, bien qu'elle soit contestée par la mobilisation d'autres principes, en particulier le principe de l'effort, est le résultat d'une structure de rémunération qui peut être considérée comme une véritable technologie de production de l'individualisme, c'est-à-dire comme l'avant-garde de la production quotidienne de ce qu'on a appelé la « rationalité néolibérale » au travail.

Mots-clés : travailleurs du commerce ; vendeurs ; justice ; inégalités ; individualisme.

---

<sup>1</sup> Ce travail a été réalisé avec le soutien de la *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior* - Brésil (CAPES) - Code de financement 001.

<sup>2</sup> Je souhaiterais remercier les professeurs Guérolé Marchadour, Anne Gillet et Christian Azaïs pour les questions et commentaires posés lors de la première version de ce texte, qui ont permis de l'améliorer, et à Beatriz Pereira dos Santos pour la révision finale.

<sup>3</sup> Doctorant en sociologie à l'Université fédérale de São Carlos (UFSCar), membre du *Laboratório de Estudos do Trabalho e Mobilidades* (LEST-M). [tmgranato@gmail.com](mailto:tmgranato@gmail.com)

## INTRODUCTION

La pandémie de Covid-19 a frappé les Brésiliens à un très mauvais moment. À la véritable *blitzkrieg* néolibérale de ces dernières années s'est ajoutée la catastrophe sanitaire actuelle, qui a déjà coûté la vie à près de 600 000 personnes, un chiffre peut être sous-estimé. Un gigantesque deuil feutré s'ajoute aux résultats néfastes des initiatives de forte marchandisation de la force de travail : baisse des revenus du travail, érosion du pouvoir d'achat du salaire minimum, chômage élevé et précarisation des relations de travail. Tout cela sous l'égide d'un gouvernement proto-fasciste, qui abdique souvent la fonction de gouverner pour inciter ses partisans à une fermeture encore plus grande du régime politique. Malgré le risque politique élevé, le consensus ultralibéral pour les questions sociales qui semble s'être installé au sein des élites politiques et judiciaires du pays continue de faire des ravages dans le cadre déjà timide de la protection sociale en place dans le pays – ravage qui a eu son début avec la Réforme du travail de 2017.

Pour plusieurs raisons, la réponse des mouvements sociaux tarde à se faire entendre. La situation sanitaire très grave contient l'activité du militantisme dans les espaces publics ; les syndicats, institutions qui ont participé activement à la vie politique du pays depuis les années 1970, avec comme point culminant l'élection de Lula en 2003 – leur représentant symbolique par excellence – ont été durement touchés par les réformes, notamment en termes de financement de leurs activités<sup>4</sup>. Le patrimoine et les instruments de lutte des travailleurs organisés en tant que classe s'étiolent. Mais il y a aussi, je pense, d'autres éléments.

La recherche présentée ici est née d'une réflexion sur les raisons pour lesquelles certains travailleurs ne s'indignent pas de la situation difficile dans laquelle ils se trouvent. Au cours des dernières décennies une partie de la sociologie brésilienne du travail, pour de bonnes raisons, s'est habituée à dénoncer l'avancée de l'exploitation sur tous les travailleurs et à rechercher les instruments collectifs de la lutte des travailleurs contre l'avancée du capital, c'est-à-dire la formation et la performance des syndicats, les mobilisations historiques, en somme, les grandes victoires et les grandes défaites « de classe » (Antunes, 2009, 2018 ; Boito Jr, 1991 ; Braga, 2012, 2017; Cardoso, 2003 ; parmi

---

<sup>4</sup> La dernière réforme du code du travail brésilien (Loi 13.467 de 2017) a supprimé l'impôt syndical, qui était l'un des principaux moyens de financement de l'activité syndical aux pays. Dans certains cas, le financement total de l'institution syndical a été réduit jusqu'à 90 % de son ancien montant (Galvão, 2019 ; DIEESE, 2018), ce qui représente une menace pour l'existence même de l'entité.



beaucoup d'autres). Par conséquent, dans un sens contre-intuitif, j'ai décidé de faire des recherches sur une catégorie qui, historiquement, n'a pas présenté de « grandes luttes » dans le pays, et de chercher à comprendre comment, en son sein, le « consentement » avec sa propre « exploitation » a été produit, dans le but de comprendre les mécanismes fins de la production du *statu quo* politique au sein de l'atelier. Cette proposition m'a permis de m'éloigner d'un marxisme très marqué par la dénonciation de l'exploitation et de privilégier une sociologie « pragmatiste », qui cherche à comprendre comment se déroule la production de la justice dans un contexte donné. Cette perspective considère les agents sociaux comme étant plus autonomes dans la production de leur monde subjectif, c'est-à-dire la production de justifications et de critiques du monde dans lequel ils perçoivent leur insertion.

Dans un travail antérieur (Magaldi, 2017), j'ai analysé la manière dont l'activité syndicale des travailleurs du commerce de détail situés à Rio de Janeiro influençait leurs conceptions de la justice sociale et leur perception des inégalités. J'ai principalement pris la perception et le jugement des formes de salariat dans le commerce de détail comme indicateur central de ces conceptions. Je cherchais à comprendre l'impact, en termes d'idéologies et de valeurs, du syndicat des travailleurs sur ses propres dirigeants, en majorité néophytes dans l'activité, dans le cas particulier du Syndicat des employés du commerce de Rio de Janeiro (SEC-RJ). Je cherchais à comprendre comment le quotidien de l'activité syndicale influençait la perception et les critères de justice de ces nouveaux syndiqués. Bien que je sois arrivé à des résultats intéressants, un point particulièrement peu développé de ma recherche me dérangeait : la non-problématisation du procès de travail et l'atrophie théorique relative à la sociologie des critères de justice.

Ainsi, ici je propose de comprendre le procès de travail commerçant et quelles sont les relations qu'il produit en son sein de façon à, postérieurement, chercher à reconstruire les fines abstractions qui composent sa pensée de la justice distributive de son quotidien et de sa société. Mais, désormais, différemment de ce que j'ai fait avant, j'ai recadré la catégorie générale des travailleurs de commerce pour me concentrer sur les vendeurs à commission, travailleurs responsables de convaincre les clients d'acheter les produits de leurs boutiques dont le salaire est composé d'une commission, c'est-à-dire

d'un pourcentage de la valeur totale de la vente réalisée<sup>5</sup>. La façon caléidoscopique dont ils reçoivent leur salaire, qui consiste en un enchevêtrement de commissions, primes, gratifications et objectifs, m'intéresse particulièrement, dans la mesure où cela produit une tension permanente chez le travailleur en ce qui concerne son revenu mensuel, totalement variable.

Théoriquement ce texte tient compte, dans un côté, des contacts que j'ai eue avec la littérature sur cette nouvelle période vécue par le capitalisme mondial, très nettement flexible et générateur d'une myriade d'organisations et de relations de travail de type « non classique », c'est-à-dire en dehors des repères de la relation salariale classique, telle que décrite par Robert Castel (1998) ; laquelle a commencé à être radicalement modifiée depuis les années 1970, en renforçant la constitution des « zones grises du salariat » (Azaïs, 2012) influencés par la « nouvelle raison du monde » (Dardot ; Laval, 2016) et, pour le cas brésilien, une « nouvelle culture du travail » (Lima, 2010). Si ma recherche essaie de descendre aux petits détails de l'activité des vendeurs brésiliens, elle est aussi influencée par la littérature des gros changements en cours dans le capitalisme global. Dans l'autre côté, le texte suit une partie de la littérature sur la production du consensus et de l'hégémonie dans les lieux de travail (Burawoy, 1979 ; 1985), en utilisant pour analyser la proto-politique émanant des magasins la littérature française axée sur la thématique de la production sociale de critères de justice (Boltanski ; Thévenot, 2006 ; Dubet, 2014a).

Ainsi, cela ne signifie pas pour autant renoncer à la critique des aspects destructeurs et coercitifs du travail ; thème fréquent dans la sociologie du travail brésilienne. Mais, comme cela a récemment été défendu, la rationalité néolibérale ne se contente pas de détruire les institutions et de bafouer les droits, mais elle construit aussi de manière effective des « relations, styles de vie et subjectivités » (Lima & Pires, 2017 : 774). En tenant compte des différences, cela n'est pas moins vrai au Brésil qu'en France.

Dernièrement, cette enquête a aussi le but de réduire la distance entre l'importance économique du secteur du commerce et la production académique sur le sujet au Brésil. À l'exception de Trópia (1994), ce sera seulement à partir des années 2000 que le secteur commence à recevoir l'attention plus systématique des chercheurs brésiliens. Cela

---

<sup>5</sup> Ce qui les rapproche des travailleurs subordonnés sans salaire (Giglia, 2019), l'un des groupes de travailleurs les plus exploités. Mais il y a des différences importantes dans le cas des travailleurs analysés ici, comme nous allons le voir.

sera la décade dans laquelle apparaîtront quelques enquêtes en profondeur, surtout sur les travailleurs des supermarchés (Lula, 2007 ; Gonçalves, 2009 ; França-Júnior, 2010), mais il y en aura aussi quelques enquêtes qui traitent des autres genres de travail commerciale, comme les gros magasins de vêtements (Santos, 2013 ; Suiro, 2017) ou même sur le syndicalisme du secteur (Magaldi, 2017 ; Fonseca, 2018).

## Méthodologie

Lors de mon travail de terrain, j'ai fait des observations non-participantes et des entretiens semi-directifs, ainsi que l'accompagnement des groupes de WhatsApp (ce dernier surtout pendant et après la propagation du Covid-19). J'ai fait des entretiens avec des travailleurs vendeurs, des syndicalistes et d'autres personnes liées au travail dans le commerce. Après la croissance exponentielle de la pandémie j'ai dû suspendre le travail de terrain du type « physique » et puis j'ai fait quelques entretiens *on line*, tout en accompagnant les groupes virtuels. Depuis le confinement il a été difficile de poursuivre les entretiens surtout à cause de la méfiance des travailleurs face aux techniques de recherches virtuelles.

Jusqu'à maintenant j'ai réalisé 21 entretiens avec des vendeurs de 7 différents magasins dont les âges varient de 31 à 57 ans. Tous ont le baccalauréat et la moitié d'entre eux ont commencé des études supérieures. Quatre parmi eux sont syndicalistes, mais ils ont tous travaillé dans la Via Varejo les dernières années. J'ai aussi visité 18 magasins dans les rues et à l'intérieur des shoppings.

Les données recueillies ont été utilisées pour reconstruire l'expérience de travail de ces travailleurs, en partant de leur préoccupation plus urgente – le besoin de gagner de l'argent – pour arriver aux justifications qu'ils mobilisent pour légitimer ou critiquer la forme particulière de distribution des salaires dans le commerce, c'est-à-dire, l'obligation de « faire salaire »<sup>6</sup> et les relations de travail.

Pour accéder à une dimension aussi particulière de la pensée des acteurs sociaux, il est important de ne pas trop schématiser le matériel empirique recueilli sur le terrain, sous peine d'affirmer l'existence de concepts abstraits sur le thème de la justice

---

<sup>6</sup> C'était seulement quand je suis arrivé en France que j'ai pris connaissance du livre de Sophie Bernard, *Le nouvel esprit du salariat* (2020), dans lequel l'auteure enquête le phénomène du « faire salaire » parmi les salariés du commerce français, et dont la perspective est très proche de celle présentée ici.

distributive qui ne font que « planer » sur les acteurs et qui seraient le fruit d'une interprétation herméneutique des énonciations des acteurs par le sociologue. Il est également fondamental de restituer le contexte pragmatique qui rend plausible la pensée autour de la justice distributive au travail – quand nous abordons le thème de la rémunération, par exemple. C'est le propos de la première partie de ce texte.

## 1. L'entreprise : la « Via Varejo »

Je me concentre ici principalement sur les travailleurs d'une entreprise de détail de produits électroniques brésilienne : la Via Varejo, qui contrôle sur le territoire national deux magasins, « Casas Bahia » et « Ponto Frio ». Les deux entreprises vendent des produits similaires et se concentrent particulièrement sur l'électronique, l'électrodomestique et le mobilier. Ensemble, elles totalisent près de mille boutiques, qui existent dans 20 États de la fédération brésilienne. Dans l'État de Rio de Janeiro, où je réalise le travail de terrain, il existe près de 100 boutiques Casas Bahia et 60 Ponto Frio. Dans le pays, l'entreprise dit embaucher près de 50 000 travailleurs directement<sup>7</sup>.

La clientèle cible de l'entreprise est composée principalement de ceux que certains économistes appellent la « nouvelle classe moyenne » brésilienne (Neri, 2011), une dénomination très critiquée par les économistes du travail, une fois que les personnes qui composent ce groupe n'ont ni des salaires élevés ni des emplois très stables (Pochmann, 2012 ; 2014). On peut les considérer comme faisant partie de la « classe moyenne inférieure », dans les termes du cadre d'analyse présenté par Cardoso et Prêteceille (2017). En tout cas, elles sont issues des classes populaires et dans la dernière décennie, jusqu'au début des crises politique et économique en 2014, elles ont connu une augmentation de leur pouvoir d'achat et ont contribué à l'explosion de la consommation d'appareils électriques domestiques. Certains vendeurs interrogés les rangent dans la catégorie des clients appartenant à la « classe C »<sup>8</sup>, c'est-à-dire, la classe moyenne inférieure. Ils ne représentent pas la clientèle exclusive des magasins, mais certainement ce sont les clients ciblés.

---

<sup>7</sup> Disponible sur : <https://www.viavarejo.com.br/nossa-historia/>. Accès : 12/08/2020.

<sup>8</sup> Les célèbres études de Neri (2011) sur la « nouvelle classe moyenne » brésilienne ont proposé une division assez simple de la société en 5 "classes" ("A", "B", "C", "D" et "E"), sur la base du revenu par habitant des familles. Le succès éditorial a débordé sur le débat public, et le terme "classe C" en est venu à désigner la "classe moyenne inférieure". C'est dans ce sens-là que les travailleurs interrogés utilisent le terme.

## 2. La scène du magasin

Quand quelqu'un est embauché pour être vendeur dans les « Casas Bahia » ou le « Ponto Frio », il sait qu'il s'agit d'une grosse entreprise. Ils peuvent ne pas connaître dans le détail l'envergure du groupe mais sa renommée, oui. Selon toutes les personnes interrogées, le moment où elles sont rentrées dans la nouvelle entreprise a été aussi un moment d'augmentation de leurs attentes en matière de revenus et prestige futurs. Pour cela, il s'agissait, pour eux, d'une « bonne entreprise ».



*L'un des magasins « Casas Bahia » dans le Shopping Center. Photo : l'auteur.*

Le magasin est un lieu où les vendeurs et les produits se trouvent ensemble, où ils « vivent » ensemble. Ils occupent le même espace, ils sont exposés à la vue des clients, accessibles à leur regard et leurs envies d'interaction. Différemment d'un supermarché, par exemple, où l'équipe travaille pour que les clients aient le sentiment que les étagères seront toujours pleines indépendamment de l'action humaine, ou des anciennes épiceries brésiliennes, où l'employé se plaçait entre le client et la possession du produit désiré, dans les Casas Bahia ou le Ponto Frio l'entrée est « gratuite » et les produits et les vendeurs

sont organisés comme s'ils étaient toujours disponibles aux clients. Il est possible d'entrer dans un magasin, d'interagir avec des produits et de sortir, sans même regarder les vendeurs. Cela ne signifie pas que la circulation du client n'est pas suivie par eux, qui le regardent dans le but de découvrir son potentiel d'achat. Mais l'image que l'on a lorsqu'on visite, comme des clients, n'importe quel magasin, c'est l'image que les vendeurs habitent l'espace de la même manière que les produits : *passivement*. Ce n'est pas du tout le cas, comme on va le voir.

Afin de rationaliser la vente, chaque vendeur est affecté à un secteur avec des produits spécifiques, qu'on appelle les « lignes ». Dans les entreprises enquêtées il y en a cinq : 1) la ligne « blanc », i.e. les appareils électrodomestiques (plaques, fourneaux, réfrigérateurs, machines à laver etc.- ; 2) la ligne « marron », l'ensemble des appareils électroniques (téléviseurs, chaînes stéréos, ordinateurs portables et tablettes) ; 3) les « petits appareils » (électrodomestiques moins onéreux comme les mixeurs, les aspirateurs, les mélangeurs, les rasoirs électriques etc.) ; 4) les « meubles » : placards, fauteuils, canapés, lits, tables etc. et finalement, 5) les téléphones portables, où l'on trouve une myriade de portables. En plus des marchandises, il y a des « services » ou, dans le jargon des vendeurs, les « papiers », éléments d'importance centrale dans leur travail. La vente de ces produits est toujours demandée par les gérants.

Les employés réguliers dans un magasin sont en plus des vendeurs, des caissiers, caissières, des employés des stocks, des travailleurs du nettoyage et le gérant. Parmi eux, seul le gérant ne porte pas l'uniforme du magasin. Son seul identifiant est son badge, qu'il fait ressortir. Les travailleurs du nettoyage sont normalement externalisés et portent un autre uniforme.

La hiérarchie du magasin est formellement simple : le gérant est le responsable de quasiment toutes les décisions logistiques et de personnel qu'impliquent les produits et/ou les travailleurs liés à l'établissement ; tous les autres lui sont subordonnés. C'est à lui/elle de décider de l'emplacement des vendeurs dans chaque « ligne » de produits, y compris la désignation, parmi eux, d'un *leader* pour telle « ligne ». Il gère les horaires d'entrée et de sortie de chacun.e, organise la place de chaque produit dans l'espace du magasin, en respectant les paramètres préétablis par l'entreprise. Il veille à ce que les éléments visuels relatifs aux promotions ou dates spéciales (la Fête des mères, la Noël, le *Black Friday*) soient bien visibles. C'est lui qui embauche de nouveaux employés (le recrutement est décentralisé et sous la responsabilité de chaque gérant du magasin), qui demande aux

instances supérieures de l'entreprise les services de nettoyage et/ou les travaux dont parfois son magasin a besoin. Il représente l'intermédiaire dans une négociation entre des clients et des vendeurs, vu qu'il a le pouvoir d'offrir des réductions ou de libérer la vente à crédit pour un client qui sans cela ne pourrait acheter. Enfin, c'est à lui/elle qu'incombe la responsabilité d'annoncer à ses subordonnés les primes, gratifications et objectifs, même si le montant des primes n'est pas défini par lui, mais par sa hiérarchie. C'est à lui de gérer toute la discipline, de vérifier les absences, d'imposer des réductions de salaire, ou – ce qui semble être la plupart de ce type de travail – de menacer les vendeurs peu productifs (« dialogue d'avertissement »). Formellement, le gérant est l'autorité de l'établissement pour ce qui concerne les ressources humaines, et il est toujours en alerte pour que tout aille bien. Sous son autorité l'on trouve les vendeurs. Il est important de noter que pour les vendeurs cette distinction hiérarchique formelle ne reflète pas la hiérarchie « réelle ». De leur point de vue c'est vraiment le gérant le responsable de la gestion du magasin comme un tout, mais ce sont eux les vrais responsables pour les ventes, un jugement qui produit des tensions – qui ne seront pas analysées ici – dans le quotidien du travail.

Jusqu'ici nous avons décrit le « scène interne » de la vente. Nous nous tournons maintenant vers les magasins, considérés comme des unités en elles-mêmes, selon le point de vue des travailleurs. Pour eux, ils sont séparés en deux catégories : les magasins « shopping centres » et « dans la rue ». La différence fondamentale entre les deux types est l'horaire d'ouverture : les magasins de rue ouvrent toujours à 9 heures le matin et ferment à 19 heures, tandis les magasins situés dans des shoppings ouvrent à 10 heures et ferment à 22 heures. Les magasins se trouvent dans des lieux où il y a grand mouvement de personnes, soit dans le centre-ville, soit dans les banlieues.

Les entretiens avec des vendeurs sur leur travail mettent en évidence qu'ils n'ont pas cette vision globale stylisée que nous venons de donner de l'entreprise, mais ils savent et ils sentent qu'ils font partie d'une grande organisation de personnes et de produits, qui est un motif de fierté. D'une façon similaire à ce que décrit Lemos (2019 :154) pour le cas des travailleurs de Walmart au Brésil, les vendeurs de « Via Varejo », lorsqu'ils sont rentrés dans cette entreprise géante, perçoivent la nouvelle situation comme une *ouverture* vers des mondes possibles pour eux et non pas comme une *restriction*. Cette perception-là, élément central dans un jugement global positif de leur position actuelle, est due pour

partie à l'évaluation positive du mode de calcul de leur rémunération, que nous allons décrire maintenant.

### 3. « Faire son salaire »

Si nous regardons le bulletin de salaire de l'un de ces travailleurs, nous allons voir que leur salaire est de *zéro* réel (R\$ 0,00). Comment cela est-il possible ? La spécificité centrale du travail comme vendeur de la Via Varejo (c'est pareil dans la plupart des entreprises du secteur, selon les interviewés) est que sa rémunération n'est pas fixe, mais variable ; elle est fonction des commissions sur les ventes réalisées. Le travailleur dans ce régime de « salaire » s'appelle « pur commissionné », pour le différencier du « commissionné mixte », c'est-à-dire, celui qui reçoit un salaire fixe auquel s'ajoutent les commissions de chaque vente. Dans le régime du « pur commissionné » le vendeur est traité comme pleinement responsable de la « production » de son salaire ; il ne voit pas la commission sur chaque vente comme une addition à son salaire, mais comme son propre « salaire », enfin ce qu'il reçoit à la fin du mois. Dans le système des « commissionnés mixtes », le travailleur, en théorie, même s'il n'a fait aucune vente pendant le mois, aura un salaire garanti. Là réside, en termes formels, la différence entre les vendeurs « purs » et les « mixtes ».

Mais, en pratique, il y a un nivellement entre les deux. En vertu d'un accord entre le syndicat des employés du commerce (le *Sindicato dos Comerciantes do Rio de Janeiro* [SEC-RJ]) et l'entreprise, une garantie minimum<sup>9</sup> a été établie pour les vendeurs « pur commissionnés ». Dans le cas où le travailleur n'a pas atteint, grâce à ses ventes du mois, la valeur minimum accordée par son syndicat et l'entreprise, cette dernière est obligée de compléter ce qui manque pour arriver au minimum. Malgré l'apparente ressemblance du résultat des deux régimes, il est possible de remarquer des effets subjectifs très différents. Quand nous interrogeons les vendeurs sur leur préférence, leurs réponses sont contradictoires : même ceux qui disent vouloir être plus tranquilles face à l'obligation de faire des ventes et moins angoissés par le besoin de vendre et qui affirment aussi qu'ils ne sont pas malheureux en étant des « purs commissionnés », car ce type de rémunération les inciterait à « chasser les ventes », à ne pas être « trop confortables » etc. Cela serait

---

<sup>9</sup> Ne pas confondre ce « minimum garanti » des vendeurs (R\$ 1 370,00, environ € 230) avec le « salaire minimum » général des travailleurs brésiliens (R\$ 1 045,00, environ € 175).

bon pour eux dans trois sens : 1) d'abord, parce que plus ils vendent, plus ils recevront (une considération d'ordre pragmatique); 2) en deuxième lieu, parce que cela les détournerait de la « zone de confort », ce qui les rendrait plus productifs (considération d'ordre moral) et 3) parce que plus ils vendent, plus l'entreprise croît, ce qui garantirait la continuité de l'existence de leur poste de travail et celui des autres. Ainsi, nous pouvons remarquer comment la valeur « productivité » supplante la « tranquillité », mais pas juste comme une valeur en soi-même, mais comme une conclusion qui part d'une évaluation très sobre de leur situation. Cela serait le cœur axiologique de l'activité de « faire le salaire », autour de laquelle se passe le quotidien et s'est construite l'identité professionnelle des vendeurs. Nous allons développer ce point dans la troisième partie de cet article.

Pour le moment, penchons-nous de plus près sur la dynamique de cette activité de « faire le salaire ». C'est le principal but d'un vendeur ; tout son quotidien de travail est lié à cette pratique. Quand un client rentre dans un magasin, cela signifie, pour les vendeurs qui y travaillent, le début d'une interaction dont le résultat désiré est déjà désigné par le vendeur : il approchera le client avec le besoin de faire des ventes.

Disons que le client cherche une télévision. Avant même qu'il ne le dise, au moment où il se tourne vers le magasin, il est déjà repéré par les vendeurs. Ceux-là, lorsqu'ils l'aperçoivent, commenceront à évaluer immédiatement son potentiel d'achat : son âge, ses manières, ses vêtements, la façon dont il interagit avec des produits exposés. Tous ces éléments leur permettront de se faire une bonne idée sur ce que ce client-là sera capable de donner comme commission ; tout sera mesuré et pesé dès le premier regard porté sur l'individu. Après avoir abordé le client et avoir connu ses prétentions d'achat – une télévision, dans le cas ici –, le vendeur aura devant lui, mentalement, toutes les télévisions dont il peut se souvenir et qui sont en stock dans le magasin. Puis, il essayera d'en savoir davantage sur les prétentions et la capacité d'achat du client, de manière à trouver le produit qui correspondra au maximum du prix qu'il juge que ce client-là pourra payer. Le « jeu » de la vente consistera toujours, pour le vendeur, à obtenir le maximum de commission possible avec le minimum de décalage entre la prétention du client et l'effective satisfaction que le produit vendu pourra lui donner. Pour le client, le jeu consistera à obtenir exactement ce qu'il désire pour un prix qu'il considère juste.

Dans le cas où le client décide d'accepter l'offre, on passe à la deuxième étape de la négociation, maintenant à l'initiative du vendeur et non du client : l'offre des

« services », des « papiers ». Que sont ces « papiers » ? Les vendeurs disent qu'à Via Varejo il y a une très forte pression pour réaliser des ventes non seulement des produits « physiques », mais aussi des « services », comme l'extension de la garantie du produit, l'assurance contre les vols (surtout pour les téléphones portables), des services d'installation pour les électrodomestiques, et même des assurances-ménage ou des assurances-vie. Dans la mesure où nombre d'entre eux disent que la vente des marchandises physiques est considérée comme secondaire par l'entreprise : ils espèrent, en fait, que le vendeur soit capable de vendre les marchandises et les papiers ensemble, et ceux qui ne peuvent le faire sont stigmatisés. Cette orientation n'est pas seulement imposée de manière « subjective », mais elle est objectivée dans le pourcentage des commissions : alors que la vente des produits représente des commissions de 1 % (dans la plupart des cas) ou 2 % (dans le cas des meubles) sur la valeur totale de la vente, la vente des « services » s'élève à 7,5 % sur la valeur du service vendu. Donc vendre ces derniers est financièrement bien plus avantageux que vendre des produits tangibles.

Terminée l'interaction de vente, le client part du magasin avec la satisfaction de son désir d'achat, et le vendeur reste avec la promesse de recevoir la commission relative à la valeur du produit et du service qu'il vient de vendre. Si, dans le cas, la télé vendue coûte R\$ 2.000,00 (environ € 330), le vendeur devra recevoir R\$ 20,00 (environ € 3,30) comme commission (1 %). S'il a réussi à vendre aussi l'extension de l'assurance de l'appareil, qui serait, on peut imaginer, près de R\$ 1 000,00 (environ € 167), il recevra de plus R\$ 75,00 (environ € 12,50) (7,5 %). Au total, cette vente-là aura ajouté R\$ 95,00 (environ € 15,80) à sa rémunération finale, qu'il recevra à la fin du mois travaillé. C'est la répétition des interactions comme celles-ci qui « fait » peu à peu le salaire des vendeurs. Même dans ce premier aperçu de leur mécanique de rémunération il est déjà possible d'en remarquer la nature « moléculaire », radicalement différente du salaire « normal », mensuel. « Le secret du *business* c'est de ne jamais s'arrêter ... », m'a dit un vendeur.

La conséquence est le risque permanent des basses rémunérations à la fin du mois. Au fur et à mesure qu'un mois « mauvais » avance, le vendeur tend à devenir de plus en plus angoissé, parce qu'il sait que les gains qui composent son « salaire » ne sont pas collectés dans son numéro d'inscription au magasin et qu'il lui faudra limiter les dépenses de sa famille pour traverser la sécheresse.

En tout cas, la nature variable de la rémunération de ces travailleurs-là ne s'arrête pas là. Deux autres éléments très importants accentuent la précarité de sa rémunération :

les « primes » et la variation saisonnière des ventes. Les premières s'agissent des sommes « fixes » – établis non en pourcentage, comme les commissions, mais directement en espèce – sur le montant du salaire des vendeurs qui ont réussi à arriver dans certains objectifs. Ainsi, dans le premier système *home-office* assemblé pendant la première vague de la pandémie de coronavirus au Brésil<sup>10</sup>, le vendeur qui vendait entre R\$ 40 000,00 et R\$ 49 999,00 (environ € 6 600 et € 8 330) de produits recevait un *bonus* fixe de R\$ 200,00 (environ € 33); celui qui vendait entre R\$ 50 000,00 et R\$ 59 999,00 (environ € 8 330 et € 10 000) recevait R\$ 300,00 (environ € 50). Pendant le deuxième mois du *home-office*, en raison du bon flux des ventes, la Via Varejo a doublé ses objectifs – ce qui témoigne de son contrôle absolu sur cette dynamique.

Le second élément est l'impact de la saisonnalité des ventes du commerce sur la rémunération, ce que corrobore cette déclaration : « Le mois de mai, c'est notre deuxième Noël ». Chaque vendeur sait très bien l'importance des différents mois de l'année pour les ventes. Ils se préparent, particulièrement, pour la fin de l'année, quand Noël signifie la réalisation de beaucoup de ventes et ce faisant la possibilité d'une grosse rémunération salariale. Cela est notoirement connu du public en général, mais le calendrier des vendeurs est beaucoup plus nuancé que la simple attente du « réchauffage » du marché à la fin de l'année. Ils connaissent en détail chaque ouverture des opportunités à vendre : la Fête des mères, par exemple, qui a lieu en mai au Brésil, est un événement central de l'année. Mais tous les autres jours de fête le sont aussi (Fête des pères, Saint Valentin etc.), car ils signifient la croissance de ventes et du revenu (outre davantage de profit pour l'entreprise). Ainsi, la nature variable de la rémunération des vendeurs produit aussi une saisonnalité de la rémunération et accompagne les grands mouvements du calendrier de consommation.

Si l'on ajoute à cette structure de la rémunération présentée *supra* toutes les techniques de vente – que nous n'allons pas présenter ici –, c'est-à-dire l'ensemble des actions par lesquelles les vendeurs essaient de contrôler l'interaction avec un client, dans le temps et l'espace, de façon à lui faire acheter les produits qu'il veut, nous arriverons à ce qu'ils appellent « faire le salaire ». C'est l'ensemble des actions qui leur permettent d'avoir à la fin de chaque mois un « salaire » qu'ils considèrent « digne ». À cet égard, les vendeurs perçoivent leur travail comme très différent de celui des salariés

---

<sup>10</sup> Vers avril 2020.

« ordinaires », même de ceux qui travaillent parfois dans le même magasin – les caissier.e.s, par exemple –, qui ont des salaires bien plus fixes qu’eux (bien qu’il y ait des éléments variables dans leur rémunération) : pendant que ces derniers *attendent* leur chèque de paie, les vendeurs *font* le leur.

#### 4. Les catégories de justice mobilisées par les vendeurs

À partir d'un vaste champ empirique, Dubet (2014a : 21) arrive à trois principes fondamentaux de justice qui seraient toujours présents dans chacune des expériences de travail particulières : « égalité », « mérite » et « autonomie ». Son désir était de parvenir au « vocabulaire » de la justice au travail, c'est-à-dire à la « grammaire de l'activité normative des travailleurs », une proposition en tout point semblable à celle de Boltanski et Thévenot (2006), mais restreinte aux relations de travail. Je me limiterai ici aux catégories que l'on trouve chez les vendeurs, qui, parce qu'elles sont situées (Feltran, 2017), n'ont peut-être pas le niveau d'abstraction que possèdent des principes tels que l'« égalité » ou l'« autonomie ». En outre, comme cela a été la voie méthodologique choisie, je rattacherai la catégorie à l'interaction au sein de laquelle elle est mobilisée par les agents. Il est important de souligner que je le ferai en prenant les principes non pas comme « existants » dans l'esprit des vendeurs, étant pour eux-mêmes et pour les personnes significatives quelque chose comme un « atout », un « capital », mais comme des *justifications*<sup>11</sup> de distributions, c'est-à-dire, comme des principes connus et reconnus par les pairs d'interaction, utiles pour produire des accords pragmatiques sur la légitimité parmi les acteurs.

##### 4.1. Les principes de la proportionnalité et du mérite

La justice de la répartition de la rémunération intervient pour les vendeurs lorsque l'individu reçoit exactement le total résultant de la somme de ses commissions : ni plus, ni moins. C'est ce que l'on pourrait appeler le « principe de proportionnalité ». L'une des personnes interrogées a déclaré, lorsqu'on lui a demandé pourquoi il pensait que le système de rémunération dans lequel il était employé était équitable :

---

<sup>11</sup> «Les questions de justice sont, vraiment, des questions de justification» (Maffetone ; Veca, 2005 : XII)

Parce que... c'est comme je vous ai dit : c'est l'accord. Ce qui est convenu n'est pas cher payé. Dans mon cas, je suis vendeur. Pour moi, quand je rentre dans l'entreprise, je sais que je vais gagner « x » de pourcentage d'un produit, « y » de pourcentage de l'autre et sur les assurances je vais gagner « z ». Alors, je dois faire comme ça ! J'ai fait ça, les Casas Bahia m'ont payé ça, c'est juste ! Ce qui est convenu n'est pas cher payé. (Hugo, 43 ans)

Ce principe ne doit pas être entièrement confondu avec ce que nous entendons normalement par « mérite », c'est-à-dire « l'adéquation entre les contributions que vous apportez et les récompenses que vous en retirez » (Dubet, 2014a : 81), car ici la *chance* est également impliquée, fait que tout vendeur prend très au sérieux. Pour illustrer, nous citons une autre personne, répondant à la même question précédente :

Ah... je dois être honnête avec vous... en parlant de mon magasin particulièrement. Cela dépend aussi beaucoup de la personne qui s'efforce, et des opportunités. Parfois vous arrivez et vous prenez un client avec potentiel et avec celui-là vous faites votre journée, vous voyez ? (...) Il y a beaucoup de chance. Mais il y a aussi cette personne qui n'est pas concentrée, vous voyez ? (Antônio, 35 ans)

Comme l'indique clairement ce passage, dans la pratique les principes s'entremêlent : mérite davantage non pas seulement celui qui vend plus, mais aussi celui qui sait tirer parti des opportunités que la chance lui offre. Une personne « concentrée » ne perd pas des « clients potentiels ». Le principe de proportionnalité établit un principe de justice clair : "si j'ai eu ce résultat, je dois être remboursé dans la même proportion". Il représente le fondement moral du contrat de travail du vendeur à la commission, mais il ne se confond pas avec lui. Il s'agit de différents moments de sociabilité : bien que la grande majorité des vendeurs de Via Varejo semblent ne pas connaître les termes spécifiquement juridiques de leur contrat de travail, ils seraient certainement indignés si une décision juridique concernant leur contrat de travail pour quelque raison juridiquement valable ne tenait pas compte de ce principe.

Ce que l'on pourrait appeler à juste titre le principe du « mérite », mentionné plus haut, en est très proche. Selon ce principe, une distribution qui prend une certaine mesure de la contribution active comme référence pour la distribution est juste. Dans le cas du principe de proportionnalité, même les gains élevés d'un hypothétique vendeur simplement « chanceux » seraient justifiés : il lui sera dû les gains relatifs à ses ventes, indépendamment de son mérite en la matière. Ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit du mérite.

Lorsqu'un agent le mobilise pour justifier des gains, il affirme qu'il y a eu une participation active du vendeur dans la production du résultat, et c'est cette participation qui justifie la réception. Interrogé sur l'équité du système de rémunération, un vendeur a répondu :

Le vendeur, il est variable, c'est comme... ainsi, je porte le même uniforme, je suis ici le même horaire, j'ai le même espace pour concurrencer les autres. Si je gagne cinq mille et ce mec-là gagne mille, il ne peut pas dire que l'entreprise est injuste envers lui, parce qu'il a les mêmes opportunités que moi. (Charles, 36 ans)

Celui qui justifie les gains par le mérite exige que la distribution soit basée sur une contribution *activement* produite par l'agent. Dans le cas des vendeurs, pour que cette justification spécifique soit mobilisée, il ne suffit pas d'avoir comme preuve la réalisation de grosses ventes importantes ; celles-ci doivent avoir eu lieu uniquement grâce à l'action du vendeur en question.

Ce sont les deux principes de base liés à la rémunération des vendeurs commissionnés. En principe, tous les vendeurs qui cherchent à justifier leur rémunération y auront recours et, s'ils les mobilisent de manière cohérente face aux autres acteurs, ils auront de grandes chances de voir leurs revendications de légitimité satisfaites. Ce sont les « nœuds » de la grammaire morale de ce genre de travailleur. Elles sont tellement enracinées qu'un des vendeurs interrogés a même pu me répondre :

Ah, ce système-là c'est le seul qui existe. Pour les magasins d'appareils électrodomestiques c'est le système qu'il y a, il n'y en a pas d'autre (...). Ça ne marche pas de débattre, de crier, car ça ne changera pas. Donc... quand vous êtes entré ici vous saviez que c'était comme ça et ça sera toujours comme ça... (Saulo, 54 ans)

#### **4.2. Le principe mobilisé par la critique : l'effort**

Les principes hégémoniques de proportionnalité et de mérite n'épuisent pas la grammaire morale que l'on retrouve sur le terrain. D'autres principes mobilisés avec des revendications de justification de la distribution étaient également présents dans les entretiens, et non pas dans le but d'une utilisation purement rhétorique, mais généralement exposés dans leur relation avec des situations concrètes. La principale que nous

souligions est le principe selon lequel une distribution donnée est équitable lorsqu'elle est basée sur l'effort de l'individu.

Le critère de l'effort établit que la rétribution est due à celui qui fournit l'effort, *indépendamment de son résultat*. En règle générale, c'est sur cette base morale que sont justifiées des formes de rémunération qui disparaissent actuellement dans le commerce de détail, comme le salaire fixe ou la commission « mixte ». Elle est donc à la base de la critique de l'hégémonie de la proportionnalité et du mérite. Une personne interrogée m'a répondu, lorsque je lui ai demandé si la rémunération basée sur les objectifs était juste :

Non, je pensais que c'était un peu injuste... parce que, par exemple, si vous comparez... par rapport à qui vend le plus et qui travaille le plus, si vous prenez les gens de la ligne légère, par exemple, ils doivent travailler beaucoup plus ! Ils devront vendre des centaines et des centaines de produits pour atteindre une telle rémunération. Alors que l'un et l'autre vendent un produit plus cher, de deux mille réales par exemple dans certains secteurs, et auront une rémunération bien supérieure à lui. Donc je pense que certaines choses sont un peu injustes (Raphael, 33 ans)

Une autre vendeuse est plus explicite :

Je ne pense pas. Parce que parfois la personne traverse une difficulté, un mauvais mois, parfois elle est malade, comme cela m'est arrivé en octobre, j'ai été malade, j'ai dû m'absenter, j'étais en congé maladie et j'ai vendu très peu, je n'ai pas gagné, vous savez, mais les autres mois, j'ai donné beaucoup. (...) Comme, « ah, elle fait un effort, au moins elle fait un effort ». Voir la situation dans son ensemble et pas seulement les chiffres. (Julieta, 57)

En bref, il est affirmé que, puisque les ventes ne sont pas déterminées exclusivement par l'action du travailleur, la proportionnalité ou le mérite ne pourrait pas être adopté comme seul critère de récompense. Cette critique s'accorde bien avec les situations de travail dans lesquelles le vendeur est amené à exercer une activité qui n'est pas directement liée à la vente, comme le transport vers le lieu de travail, la réalisation de panneaux avec les prix des marchandises, le nettoyage de son secteur de vente, et la comptabilité du stock, ainsi que, comme l'a exprimé le dernier interviewé, la volonté de travailler dans des conditions précaires. Le temps consacré à ces activités n'est pas directement lié à la réalisation de ventes, mais du point de vue du principe de l'effort, il doit être valorisé de la même manière.

### 4.3. Les principes éthiques : ancienneté et solidarité

Un argument singulier a été répété dans plusieurs entretiens : les personnes interrogées ont déclaré qu'elles s'efforçaient de gagner leur vie « sans passer par-dessus la tête de personne ». Dans un environnement marqué par une forte concurrence entre collègues, médiatisée par la justification hégémonique des gains dans le principe du mérite, il convient de noter qu'il existe des contraintes subjectives à l'acceptation de la « concurrence totale ». Mais les travailleurs ne sont pas dans leur environnement de travail pour faire respecter certaines valeurs qu'ils portent – comme des automates de leurs croyances –, ou par nécessité absolue, mais pour des raisons pragmatiques de reproduction de leur vie à des niveaux de consommation moralement acceptables. Ainsi, il semble y avoir une limite à la tension morale qu'ils sont prêts à accepter dans leur vie professionnelle quotidienne : ils ne sont pas « prêts à tout » pour « faire leur salaire ».

Ainsi, certains cadres éthiques semblent être produits que les travailleurs mobilisent pour atténuer la tendance à la guerre de tous contre tous que produit le système de rémunération sur commission. Ce ne sont pas d'autres principes de justice, car il ne s'agit pas ici de justifier une certaine distribution ; il s'agit de critères normatifs qui établissent les limites entre le « bien agir » et le « mal agir » dans la conduite des individus ; limites qui, malgré leur nature éthique, peuvent être – et sont effectivement – supprimées sans rupture de la légitimité de la distribution considérée comme juste.

La première d'entre elles, que nous appelons « tradition », englobe deux barrières éthiques prises très au sérieux par les vendeurs. Nous pouvons appeler la première « exclusivité du client » : le respect des clients « d'autrui ». L'une des principales stratégies utilisées par les vendeurs pour obtenir une certaine stabilité de rémunération consiste à produire un client captif, qui insistera pour acheter auprès du même vendeur. Lorsqu'un « client captif » entre dans le magasin, il est interdit aux autres vendeurs de l'approcher. De plus, l'affectation du vendeur « captif » à une ligne spécifique est suspendue : il peut vendre dans le magasin tout produit que son client captif désire.

- Bien sûr, ce n'est pas tous les jours que le client revient, mais deux, trois fois par semaine... (...) un couple que j'ai rencontré, ils ont une petite fille, deux petites filles. Aujourd'hui, les filles ont une vingtaine d'années, l'une est déjà mère. Ils viennent dans le magasin et tout ce qu'ils veulent acheter (...) ils l'achètent avec moi : réfrigérateur, cuisinière. Et personne ne peut se plaindre.



S'ils se plaignent au manager, celui-ci leur dira : s'ils n'achètent pas chez lui, ils achèteront dans un autre magasin ! Alors ils achèteront chez moi.

- Mais les collègues pensent-ils aussi que c'est normal ?

- Oui, parce que si cela m'arrive, cela leur arrive aussi ! C'est l'échange, tout est dans la même ligne, comme on dit. Tout ce qui m'arrive arrive à tout le monde ici. La même chose pour tout le monde. Si une personne vient acheter avec un collègue et me dit "non, c'est déjà mon client", je ne demande même pas ! Parce que ça m'arrive tout le temps, et si les gens se mettent en colère, je suis désolé ! (Saulo, 54)

La seconde, quelque peu dérivée de celle-ci, nous pourrions l'appeler « antériorité ». L'opinion des vendeurs les plus âgés du magasin a un certain poids. Précisément parce qu'ils sont les dépositaires d'une clientèle amassée au cours d'années d'activité, la position des vendeurs les plus anciens semble être davantage prise en compte que celle des nouveaux, tant chez les vendeurs que chez les managers. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne l'affectation des vendeurs à l'une des lignes de produits du magasin. Interrogé à ce sujet, un vendeur a déclaré :

C'est le manager qui choisit, la plupart du temps... (...) Non, la personne peut aussi dire : "ah, est-ce que je peux faire un test dans telle ou telle ligne ? Pourquoi ça ? Autrefois, c'était très difficile parce qu'il y avait de vieux vendeurs... dix ans, douze, treize ans, et ces vendeurs ont déjà une certaine clientèle, non ? (...) donc si vous changez le gars d'un secteur à un autre, il va se plaindre et ensuite l'entreprise a un problème avec ça. (Raphael, 33)

On constate qu'il s'agit d'une cristallisation des objectifs habituels de la direction : la productivité des ventes. L'ancien vendeur, en « fidélisant » sa clientèle, produit une garantie de ventes pour le magasin lui-même et peut donc prétendre à une augmentation de son statut au sein du magasin. Cette hiérarchisation de second ordre finit par atténuer les effets organisationnels de l'application absolue des principes hégémoniques.

Enfin, il y a ce que nous appellerons la « solidarité ». Il faut ici une parenthèse contextuelle : les vendeurs se classent en fonction de leur capacité reconnue à faire des ventes, incarnée par leur salaire. Plus le salaire est élevé, plus le vendeur est reconnu au sein du magasin. Les "mauvais" vendeurs, ceux qui ont les salaires les plus bas ou ceux qui sont dans une mauvaise "phase", ont cependant une chance de ne pas être exclus, ce qui ne manquerait pas de se produire s'il n'y avait pas un adoucissement du principe du mérite en fonction d'une conduite éthique de solidarité.

Je le verrais et je dirais : « Je peux vendre un service, voulez-vous que je vous aide à le vendre ? » Ensuite, j'aiderais les gens à vendre... (...) Ouais, je pense que c'est pour ça qu'ils ne m'ont pas renvoyé aussi [l'interviewé a fait état de plusieurs heurts avec son manager], parce que j'aidais les gens à vendre des services pour les aider, parce que comme je pouvais toujours vendre facilement, j'ai commencé à enseigner aux gens comment vendre ces services. Ensuite, il y a eu une période où j'étais au service du crédit. L'entreprise ne faisait pas ça, mais j'étais dans le département du crédit. (...) Supposons : vous êtes un autre vendeur. Vous avez fait une vente, j'aurais récupéré votre vente, je l'aurais regardée et j'aurais dit : « Vous voyez, vous pouvez y mettre tant de services ». Ensuite, je me tenais là comme si j'analysais le crédit de la personne et je disais : « écoutez, il est certain que cette vente-ci ne se fera pas, mais si vous prenez tel service... ». Mais je ne parlais pas comme ça ! (...) Je n'arrêtais pas d'encourager la personne... puis la personne disait : « non, alors mets-le là pour moi ». J'inclurais alors mon service dans la vente de l'autre vendeur. (Raphael, 33)

La pratique consistant à donner son « propre » produit ou service à un autre vendeur, comme si ce dernier l'avait effectivement vendu, a été rapportée par certaines personnes interrogées comme étant leur « aide » aux collègues qui ne pouvaient pas réaliser beaucoup de ventes, notamment pour éviter qu'ils soient licenciés. La défense de la solidarité est corrélée à la défense également de l'injustice de la distribution uniquement par le mérite, c'est-à-dire qu'en général, ceux qui mobilisent le principe de l'effort comme plus juste ont aussi tendance à mobiliser la solidarité comme une barrière éthique.

## CONCLUSION

J'ai développé ici trois thèmes, toujours avec Via Varejo comme référence empirique : la vente comme interaction, la structure actuelle de la rémunération variable et les principes centraux de justice qu'ils mobilisent dans leur travail quotidien. J'ai l'intention de les présenter tous les trois comme des éléments d'une sociologie de la moralité au travail, vers laquelle j'ai de plus en plus cherché à me diriger.

Cette focalisation ne supprime toutefois pas la pertinence des faits « matériels » pour la dynamique sociale du travail. Le traitement accordé ici au système de rémunération variable en tant qu'« infrastructure » encadrant les autres sphères est né de ma propre perception du rôle central qu'il joue dans la pensée des vendeurs, ce qui n'est pas surprenant. Dès le début de la recherche, je me suis méfié de la grande complexité de la rémunération des vendeurs, qui rendait même difficile la compréhension de ce dont parlaient les personnes interrogées. En plus d'être l'axe directeur de l'action stratégique des travailleurs, le système de rémunération semblait également offrir dans une large

mesure la substance à travers laquelle ils produisaient leur identité et mobilisaient leurs principes de justice. Ils sont toujours mus par des considérations pragmatiques. La construction du salaire lui-même devient ainsi un « jeu » (Burawoy, 1979 : 77) dans lequel interviennent simultanément le revenu et le prestige comme résultat d'actions stratégiques et la justice comme résultat de justifications plus ou moins consensuelles du « juste salaire ».

Cependant, même si je suis d'accord avec l'analogie du « jeu », je trouve son sens assez restreint. Elle n'est pas ouverte, dans l'entreprise, à la redéfinition de ses règles. Les vendeurs et les managers reçoivent à la fois le système de rémunération et les objets par lesquels on entre dans le « jeu » – les produits et les services – déjà prêts à être mis en mouvement. Ces règles sont basées sur des ordres juridiques plus étendus, dans le cas du système de rémunération en général et d'autres établis par l'entreprise, spécifiquement en ce qui concerne la rémunération des commissionnés et le type de produits et de services, dont les prix sont déjà déterminés, le plus souvent indépendamment des acteurs de l'entreprise. Et s'il n'y a pas de place pour les changements « objectifs » dans ce sens, l'espace pour les changements « subjectifs » semble également restreint : certains principes de justice sont hégémoniques, d'autres minoritaires ; mais ceux qui sont radicalement égalitaires ou radicalement hiérarchiques se semblent absolument hors des conditions d'application.

Dans un contexte de travail où le salaire est perçu comme produit individuellement, dans son montant, par chaque vendeur – règle valable pour tous les travailleurs –, l'espace pour la critique de la justice du mode de rémunération par des critères non-individualistes est réduit. Et non pas parce qu'il n'y a pas – et nous rejoignons ici Boltanski et Thévenot (2006) – à la disposition des individus un menu de justifications légitimes de la critique disponible dans le monde social, mais parce que, comme le dit très bien Honneth (2010) dans sa critique de celles-ci, il ne faut pas ignorer que la réalité du travail est elle-même institutionnalisée et exige d'emblée des agents certaines formes de justification de leurs actions, en leur refusant d'autres. Ainsi, une relative stabilité des activités sur le lieu de travail est maintenue.

Nous arrivons ainsi à la conclusion que l'ensemble des déterminations de la routine quotidienne de travail du vendeur à la commission tend à produire des cristallisations sociales qui vont dans le sens d'une individualisation croissante, que ce soit par rapport à leur rémunération – radicalement personnalisée – ou par rapport à l'expérience collective

dans l'environnement de travail – vécue comme une compétition entre collègues – ou encore par rapport à la conception de la justice distributive – sous l'hégémonie du principe du mérite. Bien que fragile, il semble y avoir des contrepoints : la mobilisation de principes de justice concurrents, comme l'effort, peut signifier les germes d'une nouvelle base normative (Honneth, 2003), un potentiel de transformation à matérialiser ou non. Mais les situations de travail, dont les contours plus objectifs sont définis à l'avance par les employeurs des vendeurs, donnent rarement lieu à des contrepoints, mais renforcent plutôt la reproduction. Ainsi, la rémunération variable doit être considérée non seulement comme un mécanisme « neutre » de distribution des revenus du travail, mais aussi comme une technologie (Dardot, Laval, 2016) qui peut effectivement agir pour produire et/ou réaffirmer un fort individualisme normatif parmi les travailleurs, de sorte que les perspectives plus collectivistes sur la rémunération tendent à être considérées par eux comme *injustes*, c'est-à-dire, ils seraient probablement indignés par l'égalité des salaires. Ils *préfèrent* l'inégalité (Dubet, 2014b).

C'est en ce sens que nous affirmons son importance disciplinaire, qui modifie moléculairement les attentes morales des travailleurs au point de façonner des intérêts « objectifs » qui peuvent être radicalement alignés sur la recherche du profit par l'entreprise. « Objectifs » parce que des revendications comme l'égalité salariale, par exemple, leur apparaissent comme hors de toute plausibilité, comme injustifiables à tout point de vue. La justice de la rémunération individualisée devient ainsi « l'intérêt objectif » des travailleurs, car elle est fortement ancrée dans leur univers moral. Comme indiqué en introduction, la rationalité néolibérale construit effectivement « des relations, des modes de vie et des subjectivités » (Lima, Pires, 2017 : 774).

L'accent mis ici sur la structure de la rémunération des vendeurs ne rend pas compte de la totalité des relations construites par la rationalité néolibérale, certes. Il s'agit plutôt, je pense, de la production d'une « nouvelle culture » (Lima, 2010), dont le centre dynamique est « l'entrepreneuriat de soi » (Dardot, Laval, 2016) et qui présente un projet totalisant pour le social, dont l'entreprise capitaliste contemporaine est le modèle. À mon avis, le fait de privilégier cette dimension est nécessaire pour que la recherche empirique sur les catégories de justice ne finisse pas par commettre l'erreur de traiter leur utilisation pragmatique par les agents comme un débat « théorique » abstrait dont l'objectif serait de déterminer le principe le plus juste en termes de cohérence philosophique.

## Bibliographie

Antunes, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

Antunes, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.

Azaïs, Christian, « As zonas cinzentas no assalariamento: propostas de leitura do emprego e do trabalho », in Azaïs, C., Kessler, G., Telles, V. da Silva (dir.), *Ilegalismos, cidade e política*, Fino Traço, Belo Horizonte, 2012.

Bernard, Sophie. *Le nouvel esprit du salariat*. Paris, Presses Universitaires de France, 2020.

Boito Jr., Armando. *O sindicalismo de Estado no Brasil: uma análise crítica da estrutura sindical*. Campinas: Editora da Unicamp; São Paulo: HUCITEC, 1991.

Boltanski, Luc, Thévenot, Laurent, *On justification: Economies of worth*, Princeton University Press, 2006.

Braga, Ruy. *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. São Paulo : Boitempo, 2012.

Braga, Ruy. *A rebeldia do precariado: trabalho e neoliberalismo no Sul global*. São Paulo: Boitempo, 2017.

Burawoy, Michael, *Manufacturing consent*, Chicago, University of Chicago Press, 1979.

Burawoy, Michael, *The politics of production: factory regimes under Capitalism and Socialism*, London, Verso Books, 1985.

Cardoso, Adalberto Moreira. *A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

Cardoso, Adalberto Moreira; Préteceille, Edmond. Classes médias no Brasil: do que se trata? Qual seu tamanho? Como vem mudando? In: *Dados*, 60, 977-1023, 2017.

Castel, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*, Petrópolis, Vozes, 1998.

Dardot, Pierre; Laval, Christian. *A nova razão do mundo*. Boitempo Editorial, 2016.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). *Subsídios para o debate sobre a questão do financiamento sindical*. Nota Técnica n. 200, novembro 2018.

Dubet, François, *Injustiças: a experiência das desigualdades no trabalho*, Florianópolis, Editora UFSC, 2014a.

Dubet, François. *La préférence pour l'inégalité : comprendre la crise des solidarités*. Paris, Seuil/La République des Idées, 2014b.

Feltran, Gabriel. *A categoria como intervalo – a diferença entre essência e desconstrução*. Cadernos Pagu [online], nº51, 2017, e175105.

Fonseca, Natália Cindra. *Representação sindical da juventude trabalhadora: o caso das trabalhadoras e dos trabalhadores do comércio e de telecomunicações no Rio de Janeiro*. Thèse de Doctorat em Sociologie. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.

França-Júnior, Luzimar Barreto de. *Trabalho e reestruturação na rede Carrefour: uma análise crítica*. Mémoire de Master. Universidade Estadual Paulista – UNESP. Marília, 2010.

Galvão, Andréia. Reforma Trabalhista: efeitos e perspectivas para os sindicatos. In: Krein, J. D.; Oliveira, R. V.; Filgueiras, V. A. *Reforma Trabalhista no Brasil: promessas e realidades*. Campinas : Editora Curt Nimuendajú, 2019.

Giglia, Angela. Travailleurs subordonnés sans salaire. In : Bureau, M-C. ; Corsani, A. ; Giraud, O. ; Rey, F (sous la dir. de). *Les zones grises des relations de travail et d'emploi : un dictionnaire sociologique*. Buenos Aires : Teseo, 2019.

Gonçalves, Ida Lenir Maria Pena. “*A gente tem uma vida lá fora...*”: *Relações entre gestão de Recursos Humanos e sociabilidade das pessoas empregadas nos supermercados da Região Metropolitana de Belém*. Thèse de Doctorat em sociologie. Universidade Federal Do Pará, Belém, 2009.

Honneth, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo: Ed. 34, 2003.

Honneth, Axel. « Dissolutions of the social : on the social theory of Luc Boltanski and Laurent Thévenot ». *Constellations*, 17(3):376-389, 2010.

Lemos, Patrícia Rocha. “*Custo baixo todo dia*”: *redes globais de produção e regime de trabalho no Walmart Brasil*. Thèse de Doctorat en Sociologie. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2019.

Lima, Jacob Carlos, « Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? », *Sociologias*, Porto Alegre, année 12, nº 25, 2010.

Lima, Jacob Carlos; Pires, Aline Suelen, « Youth and the new culture of work: considerations drawn from digital work », *Sociologia & Antropologia*, Rio de Janeiro, v.7, nº3, 2017.

Lula, Waltimar Batista Rodrigues. *O fim do domingo: os trabalhadores de supermercado e as mudanças na jornada de trabalho*. Thèse de Doctorat en sociologie. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2007.

Maffetone, Sebastião; Veca, Salvatore (orgs.). *A ideia de justiça de Platão a Rawls*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

Magaldi, Tiago, *Comerciários, sindicato e desigualdades sociais: contribuição para uma sociologia do sentimento de justiça*. Mémoire de master, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Neri, Marcelo. *A nova classe média: o lado brilhante da base da pirâmide*. São Paulo: Saraiva, 2011.

Pochmann, Márcio. *Nova classe média? O trabalho na base da pirâmide social brasileira*. São Paulo: Boitempo, 2012.

Pochmann, Márcio. *O mito da grande classe média: capitalismo e estrutural social*. São Paulo: Boitempo, 2014.

Santos, Silvio Matheus Alves. *O trabalho flexível no comércio varejista: multifuncionalidade e precarização*. Mémoire de master. Programa de Pós-graduação em Sociologia de la Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: UFSCar, 2013.

Suiron, Rafaela Semíramis. *Juventude e precarização do trabalho no Brasil: trabalho e vida do jovem comerciário de uma loja de departamento na região metropolitana de São Paulo*. Mémoire de master. Universidade Estadual Paulista. Marília, 2017.

Trópia, Patrícia Vieira. *Classe média, situação de trabalho e comportamento sindical: o caso dos comerciários de São Paulo*. Mémoire de master. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1994.

Via Varejo. *VVAR Day 2019*. Disponible pour l'accès à <http://ri.viavarejo.com.br/>. Acesso em 20/02/2020.