

Fernando Pessoa

Commerce
et civilisation

traduit du portugais
par Simone Biberfeld et Parcídio Gonçalves

Préface de António Mega Ferreira

Minos



La Différence

L'ESSENCE DU COMMERCE

Il y a des années, avant la Grande Guerre, on citait en exemple de l'astuce commerciale allemande, dans les milieux anglo-saxons, la curieuse affaire des « coupes à œufs » (*egg cups*), que l'on vendait aux Indes.

Les Anglais ont coutume de manger les « œufs » que nous appelons « quentes » (chauds = à la coque) non pas dans des verres et écalés, mais dans de petites coupelles de faïence en forme de demi-œuf où, par conséquent l'œuf entre à moitié ; ils cassent la partie libre de l'œuf et le mangent avec une petite cuillère, après y avoir mis du sel et du poivre. C'est ainsi que l'on mangeait, et que sans doute on mange encore les œufs à la coque aux Indes, colonie britannique. Bien entendu, selon une tradition apparemment immuable, c'étaient des maisons anglaises qui exportaient aux Indes ce genre de coupelles.

Mais quelques années avant la Guerre, les firmes anglaises exportatrices de cet article s'aperçurent que la demande, aux Indes, avait diminué presque jusqu'à zéro. Elles s'étonnèrent, cherchèrent à en savoir la raison, et ne tardèrent pas à découvrir qu'elles étaient battues en brèche par des exportateurs allemands, qui vendaient un article identique au même prix.

Si les maisons allemandes s'étaient introduites sur le marché indien en vendant l'article à des prix plus bas, il est certain que les agents des exportateurs anglais les eussent avertis aussitôt. Mais comme le prix était le même, ainsi que la qualité, il n'était pas besoin de prévenir ; et personne ne s'inquiéta, jusqu'au moment où l'on constata que la situation était plus qu'inquiétante – c'est-à-dire quand on s'aperçut que, dans ces conditions d'avantage douteux pour un nouveau concurrent, l'article allemand avait complètement triomphé.

Une fiévreuse enquête ne tarda pas à dévoiler la cause de ce mystère. Les œufs des poules indiennes étaient – et doivent être encore – légèrement plus gros que ceux des poules d'Europe, ou tout au moins de Grande-Bretagne. Les fabricants anglais exportaient les coupelles de type unique qu'ils produisaient pour la consommation intérieure. Ces coupelles étaient évidemment mal adaptées aux œufs des poules de là-bas. Les Allemands s'en aperçurent et firent des coupelles plus grandes, où tenaient ces œufs. Ils n'avaient pas besoin de changer la qualité (elle pouvait même être moins bonne), ni de baisser le prix ; ils étaient sûrs de l'emporter, grâce à ce qu'en langage scientifique on nomme l'adaptation au milieu. Ils avaient résolu, aux Indes et à leur profit, le problème de la consommation de l'œuf de Colomb.

Cette histoire, si simple en apparence, renferme un enseignement que tout commerçant pour qui le commerce n'est pas un jeu, devrait avoir à cœur de comprendre bien à fond. Un commerçant, quel qu'il soit, n'est qu'un serviteur du public, ou d'un public ; et il reçoit un salaire, qu'il nomme son « bénéfice », pour cette prestation de service. Or dès lors qu'on est au service de quelqu'un, on doit, nous semble-t-il, chercher à lui plaire. Pour cela, il faut étudier qui l'on sert mais l'étudier sans préjugés ni anticipations ; en partant non pas du principe que les autres pensent, ou doivent penser, comme nous – car en général ils ne pensent pas comme nous –, mais du principe que, si nous voulons servir les autres (que ce soit pour en tirer profit ou non), c'est nous qui devons penser comme eux : ce qu'il nous faut voir, c'est ce qu'ils pensent effectivement, et non ce qu'il nous serait agréable ou ce qu'il nous conviendrait qu'ils pensent.

Rien n'est plus révélateur d'une incapacité fondamentale d'exercer un commerce, que l'habitude de décider de ce que veulent les autres sans les avoir étudiés, en les enfermant dans les tiroirs de notre propre tête, et en oubliant que ce sont les yeux et les oreilles – les sens, enfin – qui fournissent les éléments dont notre cerveau se servira pour élaborer notre expérience.

*

L'étude du public, c'est-à-dire des marchés, est de trois ordres économique, psychologique et proprement social. C'est-à-dire que pour s'introduire sur un marché,

qu'il soit intérieur ou extérieur, il faut : 1) savoir dans quelles conditions économiques l'article est reçu sur ce marché, et dans quelles conditions la concurrence le produit et le propose ; 2) connaître le tempérament des acheteurs pour savoir, en dehors des questions de prix, quelle est la meilleure façon de présenter l'article, de le distribuer et d'en faire la publicité ; 3) s'informer des circonstances particulières qui pourraient exister, qu'elles soient profondes et d'ordre social ou politique, ou superficielles et tenant à la mode ou au moment, obligeant à apporter des retouches aux résultats des deux études précédentes.

*

On est stupéfait – non : on est épouvanté – du nombre de commerçants qui, d'eux-mêmes ou à la demande, fixent un prix pour un marché, étranger et même national, sans chercher à savoir si ce prix n'est pas ridicule au point de les discréditer intellectuellement – et le discrédit intellectuel est parfois pire que le discrédit moral – dans l'esprit de ceux qui reçoivent la proposition.

Quand un commerçant, qui se sert de sa tête dans un autre but que d'y poser son chapeau, s'aperçoit qu'il n'est pas en mesure de fixer convenablement un tarif pour un marché donné, il doit répondre à qui le lui demande que, pour telle ou telle raison, il ne peut pas le faire pour le moment ; ou qu'il propose un prix plus élevé que celui du marché (tout en montrant qu'il est au courant de celui-ci), mais que si l'article est plus cher,

c'est qu'il est meilleur ; ou que n'ayant actuellement qu'un seul modèle de cet article disponible, il ne peut en fixer le prix que dans certaines conditions.

La plupart des commerçants – hélas, oui, la plupart ! – ne font pas cela, ni rien de semblable. Ils fixent un prix, parce qu'ils en tireront un certain bénéfice, et ne veulent rien savoir d'autre. Il ne leur vient même pas à l'esprit qu'il faut parfois renoncer à un bénéfice, ce qui permet en réalité d'éviter des frais de publicité. Et pourquoi cela ne leur vient-il pas à l'esprit ? Parce qu'ils vivent techniquement dans le présent et ont une maison de commerce sans lendemain. Parce qu'ils ne pensent pas que, même si l'on ne peut fixer un prix convenablement, il convient de séduire le client ; et qu'une démonstration d'intelligence et le fait d'avoir étudié les convenances et les besoins d'autrui, prouve qu'on a sur les épaules une tête qui contient un cerveau.

*

L'étude psychologique du marché est elle aussi importante, mais alors que l'étude économique est essentielle et fondamentale pour n'importe quel genre de commerce, c'est surtout le commerce de détail et les formes de l'autre commerce (d'origine directement industrielle) qui lui ressemblent, qui doivent tenir compte de cet élément.

La façon de fabriquer, de présenter, de distribuer et de vanter un article, varie selon le caractère général des individus constituant le marché où l'on veut le

vendre. Pour toutes ces interventions, les conditions ne sont pas les mêmes dans un milieu de gens instruits que dans un milieu d'analphabètes. Un milieu provincial instruit ou non – n'a pas la même psychologie que celui de la ville.

La manière de considérer la vie, ou du moins certains aspects de la vie, varie d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre. L'humanité est certes la même partout. Elle est néanmoins partout différente. Elle est la même pour les choses essentielles, les sentiments fondamentaux ; mais le plus souvent, ce ne sont pas les choses réellement essentielles qu'elle tient pour telles, ni les sentiments fondamentaux dont elle se soucie le plus parce que fondamentaux. De tout temps, dans tous les pays, ce dont l'humanité s'est souciée, c'est du local, du superficiel, de l'occasionnel. Or c'est à ce qui préoccupe le plus l'humanité, et qui par conséquent constitue ses besoins, que le commerce s'adresse essentiellement. C'est pourquoi le commerçant, qui l'est vraiment, se doit d'étudier psychologiquement, et un à un, les groupements humains auxquels il destine ses articles.

*

L'étude à proprement parler sociale du milieu s'apparente à son étude psychologique, mais s'en distingue en même temps.

L'étude psychologique a pour objet la mentalité typique des composants d'un milieu commercial donné ;

l'étude sociale a pour objet les habitudes purement extérieures, les conventions, permanentes ou occasionnelles (ces dernières sont ce qu'on appelle des modes), et les caprices atypiques de ces mêmes individus. Il est clair que ces habitudes et ces conventions font partie du caractère de ces gens ; mais c'en est une partie « extérieure », que ne permettrait pas de deviner une étude minutieuse des individus, il faut plus précisément, pour la connaître, procéder à une étude du milieu où ils vivent, considéré à part.

Supposons que nous devons introduire un article en Italie. Ce ne sera peut-être pas le cas de tous les articles, mais pour certains, si l'on veut les placer, il faudra sûrement considérer (en dehors des questions économiques dont nous ne nous occupons pas maintenant) l'Italien en tant qu'Italien ; l'Italien en tant que Romain, Vénitien, Génois, etc. ; l'Italien gouverné par un régime fasciste ; l'Italien détestant de plus en plus la France ; et ainsi de suite, mais en même temps très précisément.

Un industriel qui inventerait et produirait un nouveau type de *whisky*, bon et à bas prix, aurait un marché assuré dans les Îles britanniques ; mais s'il lui prenait fantaisie d'ornez les bouteilles de ce liquide d'une étiquette portant le drapeau de cet empire, il ne devrait pas s'étonner de voir la majorité des habitants de l'État libre d'Irlande s'imposer l'horrible sacrifice de n'en pas boire. Psychologiquement, le produit convenait à ce milieu, mais « socialement », c'était une erreur. Cela doit, nous semble-t-il, donner au lecteur une idée

claire de la distinction entre le critère psychologique et le critère, pour ainsi dire, sociologique dans l'étude commerciale des marchés.

*

En résumé : le commerçant est au service du public, il lui faut étudier ce public, et les différences entre les publics, si l'article qu'il vend ou exploite n'est pas destiné à un seul marché. *En tant que commerçant*, il ne peut pas avoir d'opinions, et ne doit rien faire, dans son commerce, qui donne à penser qu'il en a. Un commerçant portugais qui choisirait une étiquette verte et rouge, ou bleue et blanche, commettrait une faute commerciale : celui dont la tendance politique est celle des couleurs de l'étiquette ne lui achète pas pour autant le produit, et celui qui y est opposé évite souvent de l'acheter. D'un côté, il n'y gagne rien, de l'autre, il y perd.

Plus crûment encore : le commerçant n'a pas de personnalité, il a un commerce ; sa personnalité, comme commerçant, doit être subordonnée à son commerce ; et son commerce est fatalement subordonné à son marché, c'est-à-dire au public qui en fera un commerce et non un jeu d'enfants, avec un bureau et des livres de comptes.

DU MÊME AUTEUR AUX ÉDITIONS DE LA DIFFÉRENCE

Le Banquier anarchiste, 1983 ; 6^e éd. 2011.

Pessoa en personne, lettres et documents rassemblés par José Blanco, 1986 (ép.) ; rééd. coll. « Minos », 2003.

Érostrate, essai sur le destin de l'œuvre littéraire, 1987 ; rééd. coll. « Minos », 2010.

Œuvres complètes I : Proses, publiées du vivant de Fernando Pessoa, 1988 (ép.).

Œuvres complètes III : Poésies et proses de Álvaro de Campos, publiées du vivant de Fernando Pessoa, 1988 (ép.).

Œuvres complètes IV : Poèmes de Alberto Caeiro, publiés du vivant de Fernando Pessoa, 1989 (ép.).

Ode maritime et autres poèmes de Álvaro de Campos, 1990, coll. « Orphée » (ép.).

Ode maritime (nouvelle traduction), 2009.

Le Pèlerin, 2010.

Contes, fables et autres fictions, 2011.