

# Tout le monde est-il entrepreneur ?

## L'importance entrepreneuriale dans les processus de transformation

Un entretien avec *Günter Faltin*. Cornelia Gretz & André Bleicher lui ont posé des questions.

**Sozialimpulse** : Les économistes sont conscients de l'importance éminente des entrepreneurs pour le développement de l'économie. Dans ces circonstances, il apparaît paradoxal qu'ils ne ménagent aucune place au rôle de l'entrepreneuriat dans leurs théories d'économie politique. Ils éclairent comment les marchés en viennent à s'équilibrer et renient celui qui peut les déséquilibrer. En tant qu'économiste (Volkswirt [littéralement : « serviteur du peuple ! Ndt]), vous avez consacré toute une vie à l'entrepreneuriat. Qu'avez-vous ressenti au départ en vous engageant sur cette question en tant que professeur d'université ?

**Faltin** : Je suis économiste de formation, mais je fus appelé à l'Université libre de Berlin (FU-Berlin) comme professeur de pédagogie économique, avec comme point fort, la relation théorie-pratique. Telle fut ma principale préoccupation. Comme porte-parole des étudiants, je m'étais déjà engagé pour une autre forme d'études économiques.

Il ne s'agissait pas pour moi d'enseigner de grands édifices idéels, mais d'œuvrer afin qu'ils puissent aussi être vécus. Hors de la tour d'ivoire ! Comment pouvons-nous, à l'université, nous représenter un monde nouveau ? Et comment celui-ci peut-il être transposable en pratique ? Le socialisme, qui était en discussion à l'époque, apparaissait comme une idée grandiose. Mais il manquait de convertibilité pratique.

J'ai fait attention là-dessus à ne pas seulement enseigner des modèles économiques, comme il est usuel de procéder pour l'économie, mais de faire naître une compréhension plus profonde de l'économie. Je ne voulais

pas détruire l'intérêt pour l'économie par la tenue des livres comptables, la comptabilité ou la facturation totale en économie politique. Et en particulier de ne pas asphyxier le questionnement des étudiants, comme pourrait le faire une autre économie ou société.

C'est pourquoi, dans l'aménagement de mes cours, je ne me suis guère limité à enseigner ce que font les entreprises là-dehors dans le monde. C'est en relation avec la pratique, certes, mais c'est une amorce bien trop étriquée. C'est au mieux une connaissance de ce que l'on considère ici comme une *Best Practice* [en anglais dans le texte, ndt]. Je voulais plus. Je voulais montrer qu'une autre pratique était possible, au-delà de l'économie conventionnelle.

**Comment vos collègues ont-ils réagi, ici à la FU-Berlin, à cette revendication ?**

**Faltin** : Eh bien, Il m'avait appelé, parce que j'avais exposé ma revendication avec conviction. Mais au moment où je commençai à la transposer effectivement et voulus fonder une entreprise, je me suis heurté à un tir de barrage. L'institut était encore bien influencé alors par les idées marxistes. Dans ce penser-là, un entrepreneur est un capitaliste qui s'approprie la plus-value produite à partir des travailleurs. L'entrepreneur n'avait pas une figure positive alors. Le dicton courait autour de moi : « *Faltin veut élever des petits cochons de capitalistes.* »

Afin de ne pas rendre la tâche trop facile aux critiques, j'ai finalement donné un nom inoffensif à la création de mon entreprise : j'ai appelé l'entreprise « *atelier de projets* ». Personne ne pouvait rien dire contre les projets pratiques développés. Personne ne

pouvait contester le fait que ces projets concernaient le commerce équitable. Bien sûr, nous ne sommes pas contre les analyses de résidus et la culture biologique du thé. À l'époque, j'entendais souvent la phrase : *soit c'est Marx, soit c'est bâclé* [Murks= bâché, ndt].

### Le but : créer un monde digne d'être vécu

**La théorie économique de Joseph Schumpeter, qui traite en particulier de la dynamique entrepreneuriale, ne se présente pareillement pas. Le mot-clef « destruction créatrice ». Là-aussi nous tombons sur un vide.**

**Faltin** : Ce fut exactement mon amorce : prendre le départ chez Schumpeter et avec la destruction créatrice, reconfigurer le commerce du thé. Nous nous vîmes comme agresseurs nous étions convaincus de pouvoir améliorer le commerce du thé par rapport à la pratique courante. Schumpeter n'est toujours pas compris dans sa radicalité jusqu'aujourd'hui. Quand on parle « d'entrepreneuriat », on passe à côté de Schumpeter. Dans son cas, il y a deux camps hostiles et non un « esprit d'entrepreneur » qui construit apparemment harmonieusement. Il y a les agressifs, qui veulent changer la pratique existante et les gardiens des droits acquis. Les deux camps n'ont rien à faire ensemble. Ils ne se mangent pas. L'un se tient avant la fixation des entreprises établies, alors que l'autre défend ce qui est déjà fixé.

D'autres stéréotypes accompagnaient encore ce cliché, « d'esprit d'entrepreneuriat ». Par exemple l'interprétation que l'on devrait naître entrepreneur ou bien que l'entrepreneur devrait parler fort en imposant, bref, il

devrait être armé de coudes puissants et par conséquent ce devrait être un homme. Contre ma position de « *l'entrepreneuriat pour beaucoup* », on rétorque souvent : Chacun ne peut tout de même pas devenir entrepreneur ! Mais Muhammad Yunus, au Bangladesh, a montré au monde entier que des femmes peuvent devenir des entrepreneuses couronnées de succès. Et ceci même au Bangladesh, sous des conditions extrêmes — et même au milieu de l'analphabétisme qui se répand et dans une culture musulmane dominée par des hommes. Yunus reçut le prix Nobel d'économie pour cela.

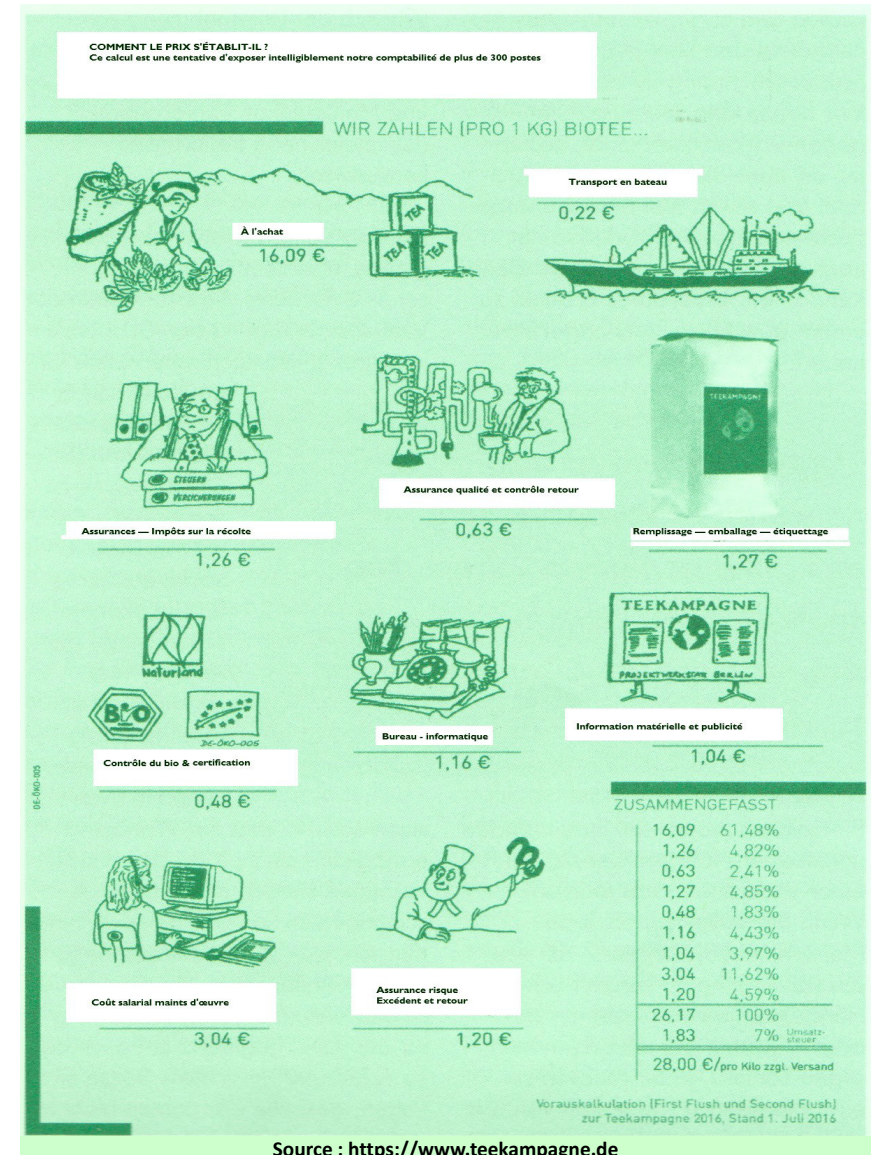
De grands économistes ont toujours pensé au-delà de l'économie. Lorsque je me remémore mes études à Tübingen, ils étaient tous pour moi résolument des enseignants et pas des économistes. Le philosophe Ernst Bloch, par exemple, un visionnaire et interprète captivant de l'histoire allemande, critique marxiste, raison pour laquelle il n'était guère bien vu et émigra. Ou bien le sociologue Ralf Dahrendorf, qui a compris la République fédérale comme un système bien trop étroit s'emprisonnant lui-même. Et cela m'amène à Walter Jens, le chercheur de la littérature allemande, et professeur de rhétorique ou bien au politologue Theodor Eschenburg. C'étaient des professeurs intéressants ! Les économistes par contre étaient d'aspect ennuyeux, avec leur mathématique et leurs courbes qui représentaient, cela allait de soi, une si-

« **Pour moi, penser et agir de manière entrepreneuriale signifie créer un monde dans lequel la vie vaut la peine d'être vécue.** »

tuation de fait compliquée, sans avoir de relations réelles avec la réalité. Schumpeter ne vint principalement pas dans mes études, mais à 14 ans, je l'avais déjà lu sous les bancs de l'école.

Mon point critique essentiel que les légités<sup>(\*)</sup> économiques, quand on les utilise dans le cadre des cours de gestion d'entreprise, mènent toujours à un monde orienté sur la consommation et le gain. La maximisation des ventes comme condition préalable aux

(\*) Le terme « légité » proposé par Madame Geneviève Bideau pour *Gesetzmäßigkeit*, désigne ici l'ensemble des lois économiques.



économies d'échelle et à la maximisation des profits — pour ne citer qu'un argument typique. Cette réflexion m'a donné le sentiment qu'il devait y avoir

autre chose de plus qu'un simple monde ennuyeux de biens de consommation. Pour moi, penser et agir de manière entrepreneuriale signifie créer un monde dans lequel la vie vaut la peine d'être vécue, un monde qui crée une plénitude de vie, au-delà de la consommation, au lieu de la restreindre.

Nous savons désormais qu'une grande transformation est indispensable. Il s'agit de la représentation d'un monde au-delà du maximum de consommation et du gain maximum. Mais il ne suffit pas de savoir seulement, où

nous devons aller, mais encore d'organiser le cheminement pour qu'il soit vraiment praticable. Sinon nous en arrivons à des situation comme celle que nous vivons maintenant : Des gens se mettent en route et restent fixés sur la chaussée — d'autres s'énervent et, dans leur colère, votent contre les Verts.

La campagne de thé démarra en 1985 dans l'atelier des projets. J'ai étudié la chaîne de valeur du thé et j'ai découvert que le thé était ici dix fois plus cher que dans les pays producteurs. Le commerce s'est avéré être un facteur de coûts, en particulier les niveaux commerciaux intermédiaires et les petits emballages standards. Ce qui était également scandaleux, c'est que seule une petite partie restait chez les producteurs. L'idée centrale de la campagne du thé consistait dans la restriction à une sorte unique de thé — mais pour cela le meilleur thé —, pour en-



gendrer ainsi une quantité importante à l'achat, qui fût assez abondante pour se permettre de sauter les étapes d'achat intermédiaire, et pouvoir acheter directement là où il est produit.

À cela se rajoute l'emballage en gros paquets pour épargner le matériel de l'emballage. Avec ces épargnes considérables, il devint possible de pouvoir fournir aux clients du thé d'une haute qualité à des prix nettement plus favorables que dans le commerce, tout en menant en même temps un commerce équitable. — Dans ce cas nous pûmes abandonner au pays producteur un bon 50 % du prix d'achat.

Le clou de l'affaire a été que nous — d'où le mot de campagne d'ailleurs — avons pu acheter le thé et le revendre rapidement en un mois, afin de payer la facture du fournisseur. Nous n'avons envoyé le thé que contre paiement à l'avance, ce qui nous a permis de disposer des liquidités nécessaires et d'éliminer tous les problèmes de financement. Le pré-paiement a permis

**« L'économie est donc la condition préalable au bien d'une bonne vie réussie.**

**Mais selon Aristote, vous devez vous soucier que les économistes ne créent pas trop de biens . »**

aux clients de bénéficier d'un excellent produit à un prix raisonnable.

Transposer un tel projet avec des étudiants mène nécessairement à un nouveau genre d'études. Lorsque Beuys affirmait que tout être humain est un artiste — il situait donc la capacité à agir artistiquement en tout un chacun — pourquoi ne pourrions-nous pas affirmer aussi qu'en tout être humain, il y a un entrepreneur ? En chacun de nous se tient la faculté d'organiser sa vie en la déterminant, et donc de tenter un élargissement du concept d'entrepreneur qui vise à faire naître une économie plus intelligente.

### L'économie chez Aristote

**Donc, on doit repenser la signification de l'économie ?**

**Faltin :** L'économie est aujourd'hui la force de changement dominante de la société, plus forte que la religion, la formation, l'art et d'autres sous-sys-

tèmes sociétaux. Lorsque vous regardez par la fenêtre, vous voyez l'économie, des édifices, des routes, des autos, des denrées de toutes sortes. L'économie est devenu un système qui éveille le désir de toujours plus de biens. Il ne s'agit plus de surmonter le manque, la faim, la maladie et le travail difficile, mais de créer toujours plus de besoins nouveaux. Le désir de croissance et de bénéfices des entreprises après les ventes a produit un volant de publicité et de manipulation qui attire et sollicite toujours de nouveaux besoins.

Cela peut sembler fou, mais je crois que l'on peut montrer qu' Aristote avait déjà annoncé ce problème de l'autonomisation de l'économie dans son *éthique à Nicomaque*. Il y argumente ainsi que la fonction des économistes — à son époque, une sorte de comité de budget, compétent pour les choses économiques du quotidien, — était importante, parce que, s'il travaille bien, ce comité crée une vie en opulence. Seul le bien-être permet de s'occuper de choses réellement importantes de la vie : le bel art, les relations sociales et la philosophie. L'économie est donc la condition préalable au bien d'une bonne vie réussie.

Mais selon Aristote, vous devez vous soucier que les économistes ne fassent pas trop de biens et que leur fonction ne devienne pas incontrôlable. Son argument de la construction d'un grenier à céréales a du sens, même plus encore d'en faire un second cela a peut-être aussi du sens. Mais construire dix greniers à grains, c'est inapproprié, ce qui est bien trop pour assurer l'approvisionnement. Cela ne sert plus guère le but d'une vie réussie. Et pas non plus ensuite, lorsqu'il semble suivre en effet une logique économique raisonnable : plus il y a de greniers et plus ils sont grands, plus leur fabrication devient favorable ainsi que leur mise en valeur.

Aristote en vient à la conclusion que l'on dût imposer des restrictions aux économistes et ne pas leur permettre de prendre trop d'influence sur la société. L'économie est la servante de l'être humain. La compréhension aristotélicienne de l'économie apparaît

fortement moderne. Au contraire d'une économie qui excite constamment l'être humain à de nouveaux besoins et génère ainsi la croissance des ventes et des bénéfices pour les entreprises.

### Fixation sur une contrainte de croissance

**Quelques experts disent qu'il ne peut en aller autrement. Dans le numéro précédent de « Sozialimpulse », Matthias Binswanger a exposé qu'il n'existe que la voie d'une croissance éternelle, autrement l'économie s'effondre dans une spirale dépressive. Lorsque nous commençons à réduire la consommation, les entrepreneurs enregistrent aussitôt moins de mouvements d'affaires. Cela veut dire que les revenus du travail baissent et la finance publique fait défaut.**

**Faltin :** C'est l'argumentation — et Binswanger ne se trouve pas tout seul avec cela — à savoir que le capitalisme devrait toujours croître, pour éviter la chute. À l'arrière-plan se trouve l'image de la crise économique mondiale avec ses dévastations économiques et politiques. L'argumentation semble plausible au premier coup d'œil. Mais est-ce aussi réel que cela ?

Les expériences empiriques parlent à l'encontre de cela. L'exemple du Japon, un pays riche, capitaliste, est impressionnant. Si l'on prend en compte les 15 ans environ qui vont de 2008 à 2022, selon les statistiques du FMI, le PIB réel crût durant sept ans, stagna durant cinq ans et se ratatina durant trois ans. À la fin de ce laps de temps, le PIB par tête de pipe (en dollar-US) était, pour le moins à 15,4 % plus bas qu'au début. Et donc, s'il vous plaît, où se trouve cette la spirale de descente infernale ? Au lieu de cela, aucun chaos, mais un pays avec une haute cohésion sociale.

Mais dans les autres pays il y a eu — et il y a encore — des ralentissements, sans qu'il en résultât des spirales descendantes. La crise économique mondiale représente un exemple historique et non pas la règle. À un ralentissement quelconque, s'ensuit un tournant. Par ailleurs aussi dans les pays non-capitalistes. Est-ce que de telles

observations historiques se laissent aussi théoriquement expliquer. Je suis convaincu que oui. À partir d'une vision macroscopique, rien ne dit le contraire, du fait que la consommation aussi se trouvant à un niveau plus bas peut jouer et atteindre un nouvel état d'équilibre.

Sur les questions qui sont associées à cela nous pourrions discuter des heures. Un autre argument est cependant plus décisif. Des leçons ont été tirées de la crise économique mondiale. — Avant tout, une politique économique anticyclique. L'État peut compenser une baisse de la demande si celle-ci chute de manière incontrôlée. Plus de dépenses publiques au lieu de consommation privée. Les dettes de l'état augmenteraient. Tant que ces fonds publics sont utilisés pour la protection du climat ou pour des investissements dans de meilleures infrastructures, il n'y aura aucune objection à cela.

Se rajoute à cela que nous pensons souvent que nous avons besoin de croissance parce qu'autrement nous produisons du chômage. Nous avons tous cru au danger du chômage technologique. Aujourd'hui, nous sommes une fois de plus confrontés au fait que cela ne s'est pas produit, même récemment malgré la numérisation. Oui, nous ne pouvons qu'être surpris de constater que l'emploi en Allemagne atteint un niveau record, avec un nombre croissant de postes vacants.

Je ne veux pas minimiser les distorsions sur le marché du travail qui résultent pour les salariés de ce changement structurel. Mais peindre le spectre du chômage sur le mur avec la baisse de la consommation ne nous mène nulle part. Même la revue britannique, *The Economist*, affirme que nous examinons l'avenir du marché du travail, « *as a world of artists and therapists, love counsellors and yoga instructors* » que nous devrions nous représenter. Bref, un recul de l'emploi n'est en aucun cas « plié ». Nous pourrions plutôt avoir un déplacement — plutôt souhaité, je pense — d'une consommation de biens matériels vers celle de biens immatériels.

J'estime beaucoup les travaux de Binswanger, mais sur le point de la spirale

descendante, il se trompe. Le récit de chute fatale est faux. Il vaudrait mieux saisir plus profondément le concept de changement structurel et rechercher une influence à exercer sur les changements.

### Transformation par des solutions insulaires

**Dans son article du précédent numéro de cette revue, Ulrike Herrmann favorise le modèle de l'économie de guerre anglaise et elle veut réduire l'utilisation des ressources à celle de l'année 1978. Comment est-ce qu'une telle économie pourrait être configurée ? À quoi l'entrepreneuriat pourrait-il contribuer à cela ?**

**Faltin :** Tout d'abord : certains écologistes vont encore plus loin et exigent que l'on restreigne la consommation même à un tiers, pour donner un espace de manœuvre aux pays en voie de développement. Le problème, en cela c'est qu'un homme politique qui met cela en place se trouve aussitôt mis à pied. Les verts ont exigé jusqu'à présent simplement une croissance verte et non pas un renoncement. Or, cela suffit déjà pour se retrouver défait électoralement. La proposition de Ulrike Herrmann opère de manière irréaliste. La politique se trouve devant le dilemme de devoir exprimer des vérités que la majorité ressentira comme le chemin de la descente.

Mais en tant que chercheur, en tant qu'enseignant universitaire, comme consommateur, comme être humain jeune, avec une responsabilité de projet de vie en tête, je ne peux pas être mis à pied. C'est un groupe d'acteurs qui peut s'extérioriser. Mais ils devraient le faire d'une manière qui éveille l'enthousiasme chez leurs contemporains. Ça été là une faute fondamentale des Verts. En dépit de l'urgence de leurs exigences, lesquelles sont prouvées chaque jour qui passe, ils apparaissent comme des professeurs d'enseignement secondaire et forment un parti d'interdictions.

Nous aurions besoin de quelque chose comme d'un « *leadership* » à savoir quelqu'un qui peut dire aussi des vérités désagréables et qui sait emmener les gens avec lui et les convaincre du

nécessaire. Le fameux discours de Winston Churchill à la population anglaise en l'an 1940, n'est-il pensable qu'en temps de guerre ? En tout cas, pour le moment, la politique n'est guère capable de s'acquitter de cette tâche.

C'est pourquoi je crois que la transformation doit se produire à partir de solutions insulaires. Nous avons besoin d'exemples qui développent et annoncent des formes de vie indispensables à venir. Là où des alternatives deviennent éprouvables de manière sensée. Les Verts ont commencé ainsi et ils réussissent.

**Comment vous représentez-vous de telles îles ? Et comment les acteurs que vous avez désignés peuvent-ils développer de telles îles ?**

**Faltin :** De telles îles existent déjà. Citons à titre d'exemples les modes de vie alternatifs et critiques de la consommation selon le modèle *less is more* [moins c'est plus, en anglais dans le texte, *ndt*], les approches coopératives, les coopératives alimentaires, la vente directe dans les magasins agricoles ou avec des abonnements de légumes, les communautés d'échange, les approches de services de proximité qui sont désignées par des termes tels que économie solidaire, économie orientée vers le bien commun, l'entrepreneuriat social ou similaire, *social entrepreneurhip* [entrepreneuriat social, en anglais dans le texte, *ndt*] ou similaire. Qui consistent à prendre l'économie en main, avec d'autres valeurs que la maximisation du profit. Je suis toujours surpris de voir combien de personnes pensent et, au moins dans une certaine mesure, se comportent de manière critique à l'égard du consumérisme. Bien entendu, elles n'apparaissent pas dans la publicité et sont bien trop rarement évoquées dans les médias.

Mais je peux certainement imaginer un tournant dans le futur. C'est pourquoi je n'ai jamais considéré la campagne du thé comme ma propriété personnelle et c'est pourquoi j'ai créé une fondation à but non lucratif.

Un exemple historique d'une économie meilleure qui se positionne à l'encontre de l'économie conventionnelle

et être ainsi plus efficace c'est Gottlieb Buttweiler (1888-1962), le fondateur de l'helvétique *Migros*. Dans les années 1920, il ne voulait pas accepter que les consommateurs zurichois paient leur café trois fois plus cher que ce que les planteurs recevaient pour leur produit au Brésil.

**« Nous n'avons pas besoin de ce détour par le monde de l'empire des biens en pleine croissance. Nous pouvons faire mieux en matière d'économie. »**

Aujourd'hui, le rapport n'est plus de un pour deux, mais tend, sauf exceptions, vers un pour dix. Un prix décuplé du producteur au consommateur ! Non pas parce que les détaillants deviennent particulièrement riches. Au contraire, ils ont beaucoup de difficultés. Mais parce que le commerce conventionnel entraîne des coûts toujours plus élevés et rend ainsi les marchandises plus chères : loyers des magasins, équipement des magasins, salaires, nettoyages, mesures de surveillance — tout doit être répercuté sur le prix de vente. Ainsi, si nous trouvons de nouveaux moyens plus rentables de distribuer les biens, nous pouvons réaliser une augmentation significative de la prospérité au lieu d'alimenter des craintes de perte.

Moi-même je réfléchis depuis quelque temps à ce que j'appelle une économie amicale. L'idée de base c'est qu'on n'use pas de fourberies à l'égard d'un ami. Au contraire : on recherche à lui faire le plus de bien possible. Et justement aussi on le fait participer à ses propres connaissances et expériences économiques.

Un exemple actuel : le fondateur d'une *Start-up*, qui a fait revivre une vieille brasserie berlinoise, m'a apporté récemment un seau d'olive. Cinq kilos d'olives pour 17 €. Cent grammes d'olives ne coûtent ainsi que 34 centimes d'Euro. Dans le commerce de détail, vous achèterez la même quantité à plusieurs fois ce prix. Certes, je ne peux guère englober un seau d'olives, mais je peux les partager, avec ma famille, avec mon cercle d'amis. Si nous organisons des réunions dans une économie amicale où les amis apportent et distribuent en même temps d'autres biens, cela

constituera alors une forme de distribution de biens très attractive du point de vue économique. L'idée de *Migros* était originellement rien d'autre que d'aménager une sorte de niveau de marché de gros. Je vois cette idée comme un modèle d'économie amicale. Si chacun apporte son propre récipient propre avec lui, on échappe au problème du nettoyage et du recyclage. Tout cela existe déjà depuis longtemps en réalité à petite échelle, ce n'est donc pas l'idée d'un utopiste.

Dans la campagne de thé, cela se produit déjà. Nous avons de nombreuses commandes groupées. Un client commande pour le cercle de ses amis et partage ensuite le thé. Cela a lieu dans des écoles, au bureau, dans des études, des communautés de foyers, ou dans les cercles d'amis. De telles commandes groupées constituent déjà aujourd'hui presque le quart de notre mouvement d'affaires. Lorsque j'interroge les clients pour savoir pourquoi ils font cela, car cela leur donne beaucoup de travail, je reçois la réponse suivante : « *Ce n'est pas un travail pour moi, je le fais très volontiers. Une fois par an, je rassemble tous mes amis et je partage le thé. Nous goûtons le thé ensemble et nous nous entretenons.* » Donc, rien de particulier, aucune tentative nécessaire d'attirer le chaland ou de revendication morale élevée.

C'est la raison pour laquelle je ne cesse de m'interroger comment l'on peut étendre ce genre d'économie amicale. Aussi en tant qu'économie sociale, au lieu de jongler avec les cadidies dans les allées du supermarché et de devoir le payer cher. Et non, les centres-villes ne conservent pas leur urbanité à travers des grands magasins, des supermarchés ou des rangées de magasins proposant les mêmes marques de luxe.

C'est la chance que je vois : que l'on parvienne à conserver ces petites îles déjà existantes vers une grande idée qui les réunisse. Et cela est bien compris comme s'agissant non plus que toujours plus d'olives, de thé ou de caisse de légumes. Une économie dotée d'autres valeurs et de priorité que la maximisation des gains. Et une société qui échappe toujours plus à la

pression de plus en plus de consommation. Qui n'instrumentalise désormais plus des êtres humains comme moyen de faire de plus en plus de chiffres d'affaires et de gain, mais au contraire, une économie comme une façon de fréquenter les ressources avec sagacité et parcimonie et de permettre à l'être humain à ce consacrer à leurs besoins immatériels. Cela n'est pas non plus en aucun cas une position idéaliste. Les grandes marques recrutent depuis longtemps avec l'ardente aspiration des êtres humains aux valeurs immatérielles telles que la liberté, la famille, le jardin secret, l'amour, les amitiés électives. Ils mettent à profit, au sens propre matérialiste, en exploitant ces aspirations vers plus de vie comme un moyen d'augmenter leurs ventes.

Nous n'avons pas besoin de ce détour par le monde de la richesse des denrées. Nous pouvons améliorer l'économie. Être plus proche de l'être humain et de ses besoins. Sans les êtres humains de la publicité et de ces techniques de manipulation.

### **Tout est question d'enthousiasme**

***Vous avez précédemment fait paraître la thèse que tout être humain peut être entrepreneur. Serait-il pensable de lever la séparation du capital et du travail ? Donc de lier les rôles d'entrepreneur/capitaliste et employé en un seul et unique rôle analogue à ce qui a été conçu dans la production associative/coopérative ?***

**Faltin :** C'est clair, c'est le rêve. Depuis au moins 200 ans. Pouvons-nous apporter quelque chose de nouveau, au-delà de la discussion ? Je pense déjà que cela a à voir quelque peu avec la passion et avec l'enthousiasme.

Un artiste qui poursuit son activité avec passion — aura-t-il envie de se tenir sur une plage lointaine et de regarder l'eau ? Vraisemblablement pas, il préférera bien mieux rester dans son atelier. Il peut vouloir placer son atelier au bord de la plage, et passera son temps libre classique à autre chose et donc strictement à part de son activité. Seulement beaucoup diront que les artistes sont justement une catégorie totalement particulière. Je contredis cela. Pour moi, c'est l'entrepreneur



qui entre ici en jeu. Dans l'entrepreneuriat, il s'agit, en effet, dans un premier pas de découvrir une bonne idée et de développer à partir d'elle un concept convaincant. Or c'est là une tâche qui foncièrement apparentée à ce qui relève de l'art. J'ai exposé cela en détail dans mon livre *Kopf schlägt Kapital* [quelque chose comme la « tête bat le capital » dans l'idée de le « secouer » pour qu'il serve et s'adapte aux besoins..? *ndt*]. Il s'agit de trouver quelque chose qui donne du sens, qui fasse du bien à soi, mais aussi à l'être humain et à la nature et donc quelque chose avec quoi vous pouvez aussi enthousiasmer vos clients potentiels.

Ce sont des « enfants d'idée » qui sont là posés dans le monde. J'aime ce concept d'enfants d'idée, car il est si réaliste. Leur enfant ne vous abandonne plus. Ils sont au fond nuit et jours liés à vous, et presque donc à l'instar d'un enfant de chair. C'est une expérience que fait toute fondatrice et tout fondateur. Ambivalente, pour sûr, mais aussi avec un profond sentiment de satisfaction, en effet, même de bonheur. C'est sûr que toutes les fondations ne se laissent pas décrire ainsi. Mais beaucoup déjà, dans le champ de l'entrepreneuriat social. Nous ne vivons plus dans le temps de la floraison des mines de charbon, des aciéries ou du travail en usine. La production ne constitue plus encore aujourd'hui que quelque 15%— et cela avec une tendance à la baisse. Une identification avec son travail propre est en principe plus possible aujourd'hui qu'antérieurement. Avant tout, lorsque comme dans une fondation, on peut et on doit progresser en partageant le travail et avec cela il peut organiser son propre domaine de travail largement d'après ses propres besoins et talents.

Comment je vais ? Ne suis-je pas un idiot qui se met sous le stress de diriger une entreprise même à 80 ans ? Ou suis-je l'un des rares chanceux à avoir trouvé une activité intéressante et à poursuivre avec beaucoup de passion ? Pour être honnête, j'hésite parfois entre les deux points de vue. Mais ce dernier gagne presque toujours.

Venons-en aux collaborateurs. L'en-

## Günter Faltn

Prof. Dr. Günter Faltn édifie le domaine de travail entrepreneurial de la libre Université de Berlin. Depuis 2013, il enseigne à l'université de Chiang Mai (Thaïlande).

En 1985, il fonda le projet d'atelier GmbH (S.A.R.L.) avec l'idée de la campagne de thé comme modèle pour l'entrepreneuriat. L'entreprise est devenue la plus grande importatrice mondiale de thé *Darjeeling*. Il est l'initiateur et le sponsor du projet de reforestation du *World Wide Fund for Nature (WWF)* pour *Darjeeling/Inde*.

En 2001, il institua, ensemble avec son collègue Prof. Dietrich Winterhagen, la *fondation Entrepreneuriat* avec l'objectif d'encourager une culture entrepreneuriale ouverte.

Le professeur Faltn a occupé des postes de professeur invité au DAAD [<https://www.daad.de/de/infos-services-fuer-hochschulen/weiterfuehrende-infos-zu-daad-foerderprogrammen/gastdozentenprogramm/>] en Asie pendant plusieurs années et a organisé des conférences et des ateliers scientifiques dans plus de 20 pays. En font partie les USA, le Canada, Mexique, Brésil, Japon, Corée du Sud, Thaïlande, Boutan, et Inde. Comme expert en projet « Entrepreneuriat en éducation et formation en Russie et Ukraine de l'*European Training Foundation* (une institution de l'UE) il tient des ateliers à Saint-Petersbourg et Kiev (2000-2003).

Depuis 2008 est parue la publication *Kopf schlägt Kapital* qui est devenu un *bestseller* et a été traduite en 8 langues. Son ouvrage paru depuis 2015, *Wir sind das Kapital* est un groupe de réflexion destiné aux entrepreneurs sur la manière de passer d'une idée initiale à un concept pleinement développé. En tant que l'un des rares professeurs dans son domaine, il est capable de combler le fossé entre la théorie et la pratique (auto-) vécue.

thousiasme des fondatrices et des fondateurs ou de l'équipe fondatrice, peut-il rejaillir sur les employés ? Est-ce qu'un enfant d'idée étranger peut devenir votre enfant ? Quelles conditions doivent être remplies ici ? La sympathie initiale pour les méthodes de travail des *start-up* a désormais laissé la place à un regard beaucoup plus critique.

Moi-même je vois la campagne de thé à l'instar d'une ONG, une sorte de *foodwatch* [surveillance alimentaire, *ndt*] pour le thé. Pour moi il ne s'agit pas seulement de commerce avec le thé. La campagne de thé fut pionnière pour les analyses des résidus, dans la focalisation sur le thé bio, le commerce loyal, la reforestation, sur le travail de traçabilité du thé, à toutes les étapes et la publication de notre calcul. On ne peut véritablement pas faire plus. Et malgré cela : Est-ce suffisant pour que l'étincelle jaillisse ? Que l'idée du fondateur devienne celle de l'employé ?

Quelques-uns de mes collègues s'enthousiasment pour l'économie de bien commun, mais mon enthousiasme reste dans des limites. Nous avons produit dans la campagne de thé un bilan d'économie du bien commun. Mais c'est précisément la manière dont nous parvenons à économiser les ressources – voies de transport, matériaux, coûts de stockage – qui n'apparaît presque pas dans le bilan général du bien-être. À mon avis, la méthode du bilan du bien commun ne récompense pas suffisamment l'ambition et la passion pour trouver comment améliorer nos processus et utiliser le moins de ressources possibles.

Je veux me comporter de manière équitable, juste envers les producteurs, juste envers la nature, juste envers les collaborateurs, mais je veux aussi proposer une offre convaincante et attractive à nos clients. Pour que ces valeurs prévalent et n'échouent pas en raison des prix de vente élevés. L'équité envers toutes les personnes impliquées ne doit pas nécessaire-

ment conduire à des prix nettement plus élevés. Il est plutôt important de rechercher des solutions, surtout celles qui sont de nature non conventionnelle : se limiter à quelques produits, renoncer aux canaux onéreux du commerce de détail stationnaire, mais proposer au contraire une gamme de services excellente et convaincante qui réduise les dépenses publicitaires auparavant élevées. et construire l'image dont votre propre marque peut se passer. Des économies qui empêchent une agriculture biologique plus chère et des prix d'achat équitables qui rendent votre propre produit pas trop cher. Notamment pour que ceux qui ne peuvent pas se permettre des prix élevés puissent également acheter de meilleurs produits et découvrir avec leurs sens avivés le monde d'une économie meilleure.

Dans la campagne du thé nous sommes une bonne équipe. L'engagement est élevé. Je me demande comment les entreprises survivent alors que, selon des enquêtes, 50 à 70 pour cent des salariés ne voient aucun sens à leur travail ou ont même démissionné en interne.

**Votre phrase : « Tout être humain et un entrepreneur » ouvre un thème captivant. Si l'on pousse à l'extrême votre idée, on peut aller jusqu'à se représenter que la fonction d'entrepreneur se collectivise. Qu'elle ne reste plus alors limitée à un seul acteur, mais à un groupe d'acteurs. Il est certain qu'il y aura divers degrés, dans quelle mesure le rôle entrepreneurial peut-il être assumé par les individus. Mais chacun peut-il incarner et réaliser au moins une partie de l'imagination ?**

**Faltin :** En premier lieu se trouve l'enthousiasme pour moi. L'engagement et la passion, pour ce qui relève de l'entreprise, sans savoir si quelqu'un maîtrise l'exercice comptable ou peut calculer. Ce qui est décisif en cela c'est comment il parvient bien à créer une œuvre d'art idéale, qui emballa tout le monde, clients et collaborateurs. Est-ce que cela peuvent être des effectifs entiers de personnels, plutôt que des acteurs individuels, capables de

faire quelque chose comme ça ? Créer de telles formes idéelles, si on leur consacre suffisamment de possibilités de participation et qu'on leur aménage assez d'espace de jeu décisionnel ? Ce serait une expérimentation captivante.

Peut-être aussi un virage dans la littérature du management, laquelle, en effet, prêche une participation inébranlable, sans viser réellement une percée dans la pratique. L'arrière-plan de ma propre expérience est marqué par l'événement de fondation. Oui, effectivement chacun peut devenir un entrepreneur aujourd'hui. Les barrières typiques du passé n'existent plus. Mais il faut être prêt à parcourir et à accepter sur soi, un marathon d'obstacles et d'incertitudes.

Je suis heureux lorsque certains membres du personnel se proposent d'être appelés le week-end ou pendant les vacances. Bien entendu, je n'utilise cette offre qu'en cas d'urgence réelle. D'autres accordent une attention particulière à la séparation du travail et du temps libre. Ce n'est pas grave, mais cela conduit à des attributions de fonctions différentes au sein de l'entreprise.

Nous travaillons étroitement avec la chercheuse en neurosciences, Tania Singer, une professeure de la *Société Max-Planck*. Une de ses déclarations centrales, c'est que le comportement humain se meut sur un spectre allant de l'égoïsme à l'altruisme. Selon le contexte c'est différent. En situation d'urgence, les êtres humains se comportent de manière fréquemment et étonnamment altruiste. En d'autres situations ils se comportent extrême-

**Ce qui est décisif en cela c'est comment il parvient bien à créer une œuvre d'art idéale, qui emballa tout le monde, clients et collaborateurs.**

ment de manière égoïste. Les sciences économiques construisent cependant tous leurs édifices idéels sur une acceptation pleinement unilatérale, notamment l'égoïsme extrême. En conséquence desquels, tout être humain et toute activité eussent automatiquement comme objectif de

maximiser le gain privé. C'est inacceptable, dit Tania Singer, tout comme l'autre hypothèse, selon laquelle les humains sont naturellement altruistes. La question est donc la suivante : comment devons-nous concevoir l'économie de manière à ce que non seulement les caractéristiques égoïstes des individus soient mises en avant, voire attisées par le système économique ?

L'approche de l'économie amicale ouvre au moins la possibilité de se rapprocher de l'altruisme. Vous n'y avancez pas vos amis. J'aimerais poursuivre cette réflexion.

**Sozialimpulse 3/2024**  
(Traduction Daniel Kmiecik)

### Littérature

**Aristote (2005) :** *Nikomachische Ethik [L'éthique à Nicomaque]* ; Traduit et édité par Franz Dirimeier, Reclam.

**Faltin, Günter (2008) :** *Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, eine Unternehmung zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein [La tête bat le capital. Une manière complètement différente de créer une entreprise. À propos du désir d'être entrepreneur]* dtv Verlagsgesellschaft



**Faltin, Günter (2019) :** *David Gegen Goliath : Wir können Ökonomie besser [David contre Goliath : Nous pouvons mieux faire en économie]* Murmann Publisher GmbH.



**Singer, Tania ; Richard, Matthieu (2015) :** *Mitgefühl in der Wirtschaft. Ein bahnbrechender Forschungsbericht. [La sympathie dans les affaires. Un rapport de recherche révolutionnaire.]*