

Organisations et Institutions. De la transformation de l'entreprise à celle de la société

Leonardo Veneziani

POURQUOI ENCORE UN TRAVAIL SUR OLIVETTI ?

OLIVETTI : UNE INSTITUTION AU LIEU D'UNE ORGANISATION

Pourquoi dédier autant de place à l'Olivetti sur cette revue ? Beaucoup d'encre a été versée sur ce sujet. N'a-t-on pas déjà écrit assez sur cette entreprise et son modèle original ; sur son leader particulier qu'était Adriano Olivetti, sur ses succès et puis sur ce déclin, tellement particulier lui aussi qu'il ne peut pas laisser indifférent ?

Parce que nous croyons que l'histoire de cette entreprise et de cette famille représente sans aucun doute une manifestation très particulière d'interpréter la notion de transformation d'une institution. Toute la richesse que compose cette histoire est aujourd'hui très connue des experts d'études olivetaines, cependant elle reste étonnement méconnue pour beaucoup de consultants en transformation, pour tous ceux qui travaillent dans les *group relations* et pour un très grand nombre d'opérateurs des ressources humaines.

KEYWORDS

Organisation
Institution
Territoire
Communauté
Leadership

Leonardo Veneziani

Consultant et coach
Directeur Associé d'Avutann
Président de Motus
Président du Comité Scientifique
de Stratelio
leonardo.veneziani@avutann.com

Pourtant de nos jours beaucoup de colloques, tables rondes et études ont été faits sur Olivetti, car cette organisation a en ce moment le vent en poupe, dans tout ce qui touche le champ des entreprises libérées (les fameuses *freedom-form company*).

Bien entendu l'entreprise Olivetti correspond à cette définition d'entreprise libérée (elle laissait l'ensemble des salariés prendre et suivre des initiatives individuelles ; elle avait remplacé le système hiérarchique pyramidal par un système hiérarchique plat où chaque collaborateur était responsable de son travail personnel ; on y pensait en termes de rôle et non plus en termes de poste, ce qui dans notre champ des *group relations* ne peut que nous parler fortement). Mais à nos yeux regarder Olivetti uniquement sous ce spectre est faire injure à tout ce qui tournait véritablement autour de l'entreprise et de son leader. Adriano Olivetti a cherché à tracer un parcours de transformation, très fort et très particulier.

Parce que parler d'Olivetti comme d'une entreprise libérée signifie regarder uniquement l'aspect organisationnel et laisser de côté la dimension institutionnelle (Gutmann, 1999). S'intéresser à l'aspect innovatif de l'organisation du travail signifie ignorer le projet de transformation de l'institution Olivetti conçu d'abord par Camillo Olivetti et puis par son fils Adriano. Si on oublie le projet global d'Olivetti on ne peut pas voir le fait que cette institution, par la volonté de ses leaders, se voyait comme une entreprise responsable ayant la volonté et le devoir de contribuer à la transformation de la société, plutôt qu'à sa simple transformation institutionnelle.



[...] l'histoire de cette entreprise et de cette famille représente sans aucun doute une manifestation très particulière d'interpréter la notion de transformation d'une institution.

Il y a une vision et un system-in-the-mind spécifiques dans l'entreprise c'est vrai, mais il y a surtout un projet de transformation complexe. Une transformation de l'entreprise, une transformation de son territoire et, dans sa ramification politique, une tentative de transformation de la société y compris dans la relation entre le capital et sa rémunération, une volonté de dépassement du modèle traditionnel (Campanini, 2020 et Balicco, 2021).



Si on oublie le projet global d'Olivetti on ne peut pas voir le fait que cette institution, par la volonté de ses leaders, se voyait comme une entreprise responsable ayant la volonté et le devoir de contribuer à la transformation de la société, plutôt qu'à sa simple transformation institutionnelle.

LA NÉCESSITÉ DE TRANSFORMER NOTRE PROPRE SYSTÈME DE REPRÉSENTATION MENTALE

Présenter Olivetti aujourd'hui veut dire expliquer au lecteur qu'il doit entrer dans un univers, alors qu'il pensait juste entrer dans une usine.

Nos études sociologiques, nos approches des réalités organisationnelles et institutionnelles nous ont habitués au fait qu'il y a eu, au début, le taylorisme, puis l'école des relations humaines, ensuite la découverte des ressources humaines et toutes une série d'innovations managériales. Notre œil est habitué à zoomer sur un triptyque traditionnel : le lieu, le terrain sur lequel est bâtie l'usine (ou tout autre lieu de production), l'intérieur de l'usine où se développe l'organisation et où se joue la dialectique de classes pour le contrôle des moyens de production et enfin l'institution, cette notion *méta*, qui nous amène à regarder les processus de transformation, blocages, régressions et progressions...

En une formule : un terrain, une usine, une supply chain pour gérer les flux de matières premières et de main d'œuvre.

Un paradigme que Mumford définirait comme frustrant, dépourvu de sens, confus, désorganisé, uniquement voué à assurer à l'usine la réponse à ses besoins matériels (Nepote Vesin, 2024).



Présenter Olivetti aujourd'hui veut dire expliquer au lecteur qu'il doit entrer dans un univers, alors qu'il pensait juste entrer dans une usine.

A l'intérieur de ce paradigme et de cette succession nous sommes habitués à intervenir, regarder, améliorer, suggérer, consulter. Nous-mêmes sommes conditionnés par cette habitude, au point de ne pas penser qu'il pourrait y avoir une autre possible structuration de nos interactions organisationnelles et institutionnelles.

L'usine est un lieu fermé, d'où les hommes et les choses rentrent et sortent et sont distribués à l'extérieur ; ce lieu est d'autant plus fermé qu'il doit se protéger.

Pour des visions traditionnelles, il doit se protéger des distractions afin de pouvoir faire du profit ; pour les visions plus novatrices il s'agit d'un lieu qui s'est émancipé et affranchi des logiques hiérarchiques et des représentations de pensée traditionnelles et qui doit se protéger pour maintenir ses acquis et son harmonie, c'est le cas justement des entreprises libérées. Souvent ces modèles vivent dans une logique d'attaque-fuite (comme la décrit Bion, 1961).

Or, la vision d'Olivetti n'est pas différente, elle n'est pas opposée : **elle est ailleurs.**

En une image onirique c'est comme si un jour, un beau jour, Lucien Febvre, Marc Bloch et Fernand Braudel s'étaient rencontrés autour d'un dîner et avaient imaginé comment l'usine pouvait s'intégrer dans l'espace en général et dans celui de la géographie historique en particulier. Si le dîner est onirique, cet ancrage dans l'espace est, chez Olivetti, bien réel.

Au paradigme terrain, usine, supply chain se substitue celui-ci : **Usine, Territoire, Communauté.**

L'usine n'est que le lieu initial, en partie central, sorte de cathédrale, investie également de fonctions esthétiques (Bricco, 2008) ; elle est installée dans un territoire, espace géographique, historique et culturel, qui lui-même donne vie à une communauté (Limana, 2015). Cette dernière étant l'expression d'un ensemble de personnes vivant dans le territoire et étant au centre des phénomènes sociaux et politiques de ce même territoire.

>> Cette usine, ce territoire et cette communauté ne sont pas fermés, repliés sur eux-mêmes, mais ouverts sur le monde. Ici prend vie la notion de transformation de la société.

Cette usine, ce territoire et cette communauté ne sont pas fermés, repliés sur eux-mêmes, mais ouverts sur le monde. Ici prend vie la notion de transformation de la société.

Le mot Communauté pourra sûrement laisser plusieurs lecteurs dubitatifs : en sociologie, en psychanalyse et dans les *group relations* on reproche à ce mot un côté conceptuel trop flou possédant des défauts de *définition*, de *méthode* et de *réfèrent théorique* (Valade, 1989), signifiant trop souvent le repli sur soi.

Il faut en éclaircir l'horizon sémantique. Ici ce mot justement ne signifie pas le repli sur soi mais l'ouverture au monde. C'est une notion qui ne renferme pas mais qui signifie interactions entre systèmes possédant des tâches fondamentales. Sociologiquement on peut l'entendre comme *un ensemble de relations sociales complexes, dont la nature et les orientations sont examinés dans des cadres spécifiques : religieux, économique, scientifique etc.* (Valade cit.). Ici le cadre spécifique étant économique, d'organisation du territoire, historique et culturel.

L'intervention de Corrado Paracone nous permettra de mieux comprendre cet univers fait d'innovation, transformation, investigation de l'avenir et de volonté de transformer la société. Ici nous pouvons déjà commencer par rappeler que cette volonté de transformation passait également par la volonté de dépasser l'organisation capitaliste traditionnelle (Giarrizzo, 1988 : 55-56 ; Olivetti, 1945 ; Nasini, 2009 ; Campanini, 2020 ; Cadeddu, 2021).

Voilà pourquoi il est important que l'on se mette face à la globalité du phénomène, plutôt qu'à un seul aspect innovant en particulier. La vision globale de Camillo et Adriano Olivetti nous oblige à ne pas nous cantonner à un seul angle de vue, à sortir du *zoom* pour manier le *grand angle*.

>> La vision globale de Camillo et Adriano Olivetti nous oblige à ne pas nous cantonner à un seul angle de vue, de sortir du zoom pour manier le grand angle.

UNE VISION CONCRÈTE

Puisque ce modèle aussi prometteur n'existe plus et a succombé, on aime en parler comme d'une utopie. On retrouve souvent l'expression l'Utopie d'Olivetti...

Tous ceux qui ont souhaité critiquer l'expérience d'Olivetti ont eu jeu facile en la définissant comme une utopie. Cette convergence est pour le moins intéressante du point de vue de l'inconscient. Peut-être que les critiques souhaitent masquer, par cette accusation d'un lieu idéal et imaginaire, le côté dystopique de leur projet (une société tout autant imaginaire mais aussi dés-humanisante et désagréable que possible...).

Depuis quelques décennies, ceux qui défendent une analyse positive de la vision d'Olivetti s'efforcent de mettre en valeur l'aspect concret du projet en parlant d'*utopie concrète*.

Nous ne partageons pas non plus ces termes. Les oxymores ont une fonction utile dans l'art poétique, pas dans la confrontation dialectique.

Les défenseurs comme les détracteurs se fourvoient. L'Utopie est un modèle idéal, politique, social ou religieux, qui ne se trouve pas dans la réalité, mais qui est proposé comme un idéal, souvent dans un but de critiquer l'existant (Battaglia, 1961-2002). Par définition le projet de transformation d'Olivetti n'était ni un modèle idéal irréalisable, ni une vision de l'esprit sans référence au réel, puisqu'il a existé par l'action transformatrice elle-même. Comme il l'a été démontré (Ciorra, Limana, Trevisani, 2020) sa vision et son projet étaient même très ancrés dans le réel. A ce sujet Ferrarotti définissait la volonté d'Adriano Olivetti comme celle d'agir dans le quotidien (Ferrarotti, Gemelli, 2001, Ferrarotti, 2016).

La sémantique et l'étymologie renforcent encore cette interprétation. Utopie signifie non lieu, or tout le projet olivetain repose sur la notion de territoire, ce qui est tout le contraire.

Par ailleurs définir ce projet comme un échec est également inexact. De 1908 (date de la création d'Olivetti) à 1965 (date à laquelle commence le déclin avec la vente de la branche électronique) il se passe 57 ans. Une durée significative pour un projet de transformation. Si nous considérons que la fin définitive du projet, avec la fin de son impact sur le territoire date environ du début du démantèlement fait par De Benedetti, nous arrivons à la première décennie des années 2000. Un siècle c'est beaucoup pour une simple utopie...

Ce qui semble avoir fait défaut c'est la question du rapport de force, la com-

préhension que tout système novateur a besoin d'alliances solides. Nous n'irons pas plus loin, il appartiendra à ce cycle de recherches d'offrir quelques réponses au fait que le modèle de transformation n'ait pas pu survivre à la mort d'Adriano.

Pouvait-il lui survivre réellement ? Difficile à dire d'entrée de jeu, peut être aurons-nous les idées plus claires à la fin de ce cycle, mais ce qui nous intéresse c'est la richesse de ce projet de transformation et ce qu'il a signifié.



Par définition le projet de transformation d'Olivetti n'était ni un modèle idéal irréalisable, ni une vision de l'esprit sans référence au réel, puisqu'il a existé par l'action transformatrice elle-même.

ENTRE NOSTALGIE, FRUSTRATION ET ENVIE

En Novembre 2018, la Galerie d'Art Moderne de Rome inaugurait une exposition intitulée *Olivetti 110 ans d'imagination*, à cette occasion ont commencé à foisonner, sur la presse et les blogs des passionnés, des questions aussi simples que récurrentes : pourquoi une entreprise qui était autant à la pointe de l'innovation que celle-ci a disparu ? Où est donc passée notre *Silicon Valley* italienne ? Pourquoi un pan aussi considérable d'innovation industrielle italienne est passé aux Américains avec autant de facilité ?

Au premier abord deux réponses immédiates et opposées s'affichent sur nos écrans neuronaux...

La première nous dit qu'Adriano Olivetti a mal géré la transition financière de son entreprise (croissance, développement, M&A, intérêts trop disparates) et qu'à sa mort ses héritiers et successeur l'ont trouvée à tel point exsangue qu'ils ont dû faire des choix douloureux. Cette première version extrême est appuyée par beaucoup de financiers, de managers et des chantres d'une certaine rigueur budgétaire sur les charges - et beaucoup moins sur les dividendes et les rémunérations des CEO - et a tendance à faire passer Adriano Olivetti pour un utopiste distrait, un mécène généreux, confondant ses deniers personnels et ceux de l'entreprise, un intellectuel un peu naïf qui aurait oublié la mesure (et du coup fait passer également son frère Dino qui lui surviva, son fils Roberto,



Ce qui semble avoir fait défaut c'est la question du rapport de force, la compréhension que tout système novateur a besoin d'alliances solides.

ses héritiers, sa première ligne de management, pour une grande famille de Lilliputiens). Par ailleurs il est également important de dire que la version qui fait d'Olivetti un mauvais gestionnaire n'est pas crédible, l'entreprise était capable de générer des excédents d'exploitation considérables pendant très longtemps. Il y avait probablement un problème de financement mais rien d'insurmontable avec un tour de table financier (les alliances justement).

Nous l'affronterons également dans l'interview à Corrado Paracone mais il semble que ce parti pris se nourrisse aussi beaucoup d'envie et de projections. L'autre version, tout aussi immédiatement extrême, aurait tendance à raconter une histoire humaine où le diable aurait mis un doigt intéressé et maléfique dans les revers injustes de l'entreprise, en donnant un coup de main cynique à un destin tricheur.

Tout était trop beau pour que cela cesse si subitement, il était nécessaire de trouver un coupable.

En d'autres termes, selon cette version, la mort d'Adriano Olivetti et celle de Mario Tchou un an plus tard auraient été provoquées par des trames des services secrets. Nous reviendrons sur cette figure dans l'interview.

Pourtant, au prime abord, une mort par AVC, des machines à écrire et les services secrets du monde entier, tous réunis à la même table, ressemblent plus à une version complotiste mal ficelée, qu'à une thèse totalement crédible, digne d'être débattue. Néanmoins des recherches et des publications sur ce thème ont été faites. Peut-être aussi faut-il sortir de la vision de simples machines à écrire sans intérêt, pour se rappeler qu'Olivetti était au centre d'un développement stratégique représenté par l'électronique.

Il serait ridicule de faire évoluer notre exploration par une simple phrase de bon sens qui nous dirait que *la vérité se trouve sans aucun doute entre les deux*. Justement nous ne le ferons pas et tout au long de ce premier article et de cette interview nous laisserons ces deux extrêmes en toile de fond, pour permettre au lecteur de faire ses propres réflexions et, quant à nous, pour ne pas nous engager trop vite dans une quelconque interprétation. La transition qui suit

la mort d'Adriano fera l'objet d'un travail dédié dans les prochains numéros. Peut-être d'ailleurs que nous n'opterons pour aucune version, ni les deux premières, ni d'autres.

Nous n'avons pas besoin, dans une exploration des formes de la transformation, d'interprétations plus poussées sur le sujet.

En réalité, comprendre le phénomène Olivetti signifie se replonger dans un passé glorieux, regarder l'histoire d'une entreprise qui commence avec Camillo Olivetti et qui continuera encore après la mort de son fils Adriano; découvrir ou redécouvrir les innombrables activités et initiatives prises par cette entreprise et ses leaders et se pencher également sur l'homme auquel, dans l'imaginaire collectif, cette firme est le plus liée : Adriano Olivetti.

Une grande partie de la difficulté vient du fait que quand on commence à se rapprocher du phénomène Olivetti on découvre un tel foisonnement de faits, d'expériences variées et d'implications qu'il faut d'abord chercher à transmettre une partie de cette richesse d'informations. Nous devons amener le lecteur à sortir des quelques choses qu'il connaît ou dont il se souvient, pour l'amener dans un univers aussi vaste que la production industrielle, la politique, l'urbanisme, le cinéma et la passion du Christ, les fonds Marshall, l'Union Soviétique, éventuellement la Chine et peut-être aussi, pour expliquer les comportements et les critiques de ses détracteurs, d'une imposante partie de provincialisme italien.

➤➤ **L'autre version, tout aussi immédiatement extrême, aurait tendance à raconter une histoire humaine où le diable aurait mis un doigt intéressé et maléfique dans les revers injustes de l'entreprise, en donnant un coup de main cynique à un destin tricheur.**

ADRIANO OLIVETTI, UNE TYPOLOGIE DE LEADER

Si l'aventure Olivetti parle d'une entreprise et d'une famille, il faut aussi rappeler que c'est autour de la deuxième génération, et plus spécialement d'Adriano, que se déroule le mythe, telle une pelote des Parques dont le fil a été trop vite coupée par Atropos.

Inaugurer un cycle de recherches sur Adriano Olivetti, son monde et l'entreprise Olivetti, impose en premier lieu de décrire la personnalité de l'homme pour comprendre quel type de leader il a été et quel type de leadership il a incarné.

Nous allons donc chercher à comprendre un peu mieux ce leader incontestable que fut Adriano, notamment avec l'aide d'une personne qui a bien étudié le monde Olivetti et qui a longtemps travaillé sur ce phénomène : Corrado Paracone.

Comme dirait Jorge Parodi : *il n'y a pas de transformation sans transformateur* (2024). C'est une réalité que nous rencontrons à chaque fois que l'on travaille sur les systèmes en transformation, l'impulsion du leader est fondamentale pour que le système se mette en mouvement.

Chacun de nous possède une vision particulière de ce qu'est un leader et de ce que doit être ou pourrait être son leadership. Pour cela nous parlons d'un modèle de leader et non pas d'un leader modèle. Chaque action de leadership est à part et différente.

En différents séminaires de travail sur le leadership, nous avons tous pu rencontrer plusieurs typologies et différentes modalités d'exercice de celui-ci.

La liste ne pourra jamais être exhaustive. Chaque leader possède sa modalité. Toutefois, on peut dire qu'il y a une certaine constance des modèles que tout le monde peut partager et arrive à concevoir.

Pour une courte réflexion sur le sujet nous renvoyons le lecteur au travail paru sur cette même revue quant au modèle de leadership incarné par Enrico Berlinguer (Fassino et al., 2021), ou à une étude sur le fonctionnement du leadership au sein des conseils d'administration (Bos et al., 2020) où sont analysées les modalités du leadership et les interrelations qui se posent entre les personnes et les rôles dans les systèmes.

¹ La reconstruction la plus exhaustive est probablement la toute récente biographie d'Adriano sous la direction de Paolo Bricco, qui se fonde sur une étude rigoureuse de matériel d'archive : Paolo Bricco, *Adriano Olivetti, un italiano del Novecento*, Milano/New York : Rizzoli, 2022. La thèse complotiste est soutenue par la journaliste et biographe américaine Meryle Secrest, qui se base en grande partie sur des témoignages. Meryle Secrest, *The Mysterious Affair at Olivetti: IBM, the CIA, and the Cold War Conspiracy to Shut Down Production of the World's First Desktop Computer*, Knopf Doubleday Publishing Group, 2019.

Bibliographie

Balicco, D., a cura di, (2021) *Umanesimo e tecnologia. Il laboratorio Olivetti*, Macerata: Quodlibet.

Bárberi Squarotti, G., diretto da, (1961-2002) *Grande Dizionario Storico della Lingua italiana Salvatore Battaglia*, Torino: U.T.E.T.

Bernoux, Ph. (1985) *La Sociologie des Organisations*, Paris : Seuil.

Bos, D. and Cordier-Palasse, and B. Veneziani, and L. Zauderer, F. (2019) *Donnez du souffle à votre Gouvernanc.*, Nantes : Stratelio.

Bion, W. R. (1961) *Experiences in groups and other papers*, London: Tavistock publications.

Bricco, P. a cura di, (2008) *Olivetti, prima e dopo Adriano. Industria di cultura estetica*, Cava dei Tirreni: L'Ancora del Mediterraneo.

Bricco, P. (2022) *Adriano Olivetti, un italiano del Novecento*, Milano/New York: Rizzoli.

Cadeddu, D. (2021) *Towards and Beyond the Italian Republic. Adriano Olivetti's Vision of Politics*, London: Palgrave Macmillan.

Campanini, G. (2020) *Adriano Olivetti: il sogno di un capitalismo dal volto umano*, Roma: Studium edizioni.

Ciorra, P. and Limana, F. and Trevisani, M., a cura di, (2020) *Universo Olivetti. Comunità come utopia concreta, catalogo della mostra internazionale itinerante*, Roma: Edizioni di Comunità.

Crozier, M. (1964) *Le Phénomène bureaucratique*, Paris: Seuil.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977) *L'Acteur et le système*, Paris: Seuil.

Fassino, P. and Veneziani, L. with Legrand, A. and Sturiale, A. (2021) 'Oltre il muro, storia della trasformazione del Partito Comunista Italiano' in *Riti*, n°1. pp. 20-115. Torino: Motus.

Ferrarotti, F. (2016) *I miei anni con Adriano Olivetti a Ivrea e dintorni, da New York a Matsuyama*, Chieti: Solfanelli.

Gemelli, G. a cura di, Ferrarotti, F. (2001) *Un imprenditore di idee: una testimonianza su Adriano Olivetti*, Torino: Edizioni di Comunità.

Giarrizzo, G. (1988) 'Modernità e "virtù": il tema della comunità locale' in Fabbri, Greco, Roma: *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, pp. 54-65.

Gutmann, D. and Iarussi, O. (1999) *La Trasformazione. Psicoanalisi, desiderio e management nelle organizzazioni*, Salerno: Edizioni Sottotraccia.

Largent, B. (2024) 'La fabbrica in quanto elemento centrale del territorio e della sua comunità. Il ruolo particolare degli stabilimenti Olivetti sul movimento dell'architettura moderna' in *Riti*, n°2. Torino: Motus.

Limana, F. a cura di, (2015) *Adriano Olivetti. L'impresa, la comunità e il territorio, actes du séminaire* (Roma, Parlamentino del Ministero dello sviluppo economico, 21 novembre 2014), Roma: Fondazione Adriano Olivetti.

Mumford, L. (1957) 'La nascita della città regionale' in *Comunità*, n. 55. Milano: Edizioni di Comunità.

Nasini, C. (2009) 'Adriano Olivetti: A "Socialist" Industrialist in Postwar Italy' in S. Lucamante, *Italy and the Bourgeoisie*, Madison: Fairleigh Dickinson University Press, pp. 76-103.

Nepote Vesin, G. (2024) 'Olivetti, comunità e territorio: strumenti di trasformazione della società' in *Riti*, n°2. Torino: Motus.

Olivetti, A. (1945) *L'ordine politico delle Comunità. Le garanzie di libertà in uno Stato Socialista*, Ivrea: Nuove Edizioni Ivrea.

Paracone, C. and Veneziani, L. (2024) 'Adriano Olivetti: concorrere all'elevazione dell'uomo' in *Riti*, n°2. Torino: Motus.

Parodi, J. (2024) 'El Necesario Aprendizaje de un Liderazgo' in *Riti*, n°2. Torino: Motus.

Sainsaulieu, R. (1977) *L'identité au travail*, Paris : Presses de Sciences-Po.

Sainsaulieu, R., en collaboration, (1983) *La Démocratie en Organisation*, Paris : Méridiens.

Sainsaulieu, R. (1995) *Sociologie de l'Entreprise*, Paris : Dalloz.

Secrest, M. (2019) *The Mysterious Affair at Olivetti: IBM, the CIA, and the Cold War Conspiracy to Shut Down Production of the World's First Desktop Computer*, New York City: Knopf Doubleday Publishing Group.

Valade, B. (1989) Communauté, ad vocem, in Boudon, R. and Besnard, Ph. and Cherkaoui, M. and Lécuyer, B-P. (eds) *Dictionnaire de la sociologie*, Paris : Larousse pp. 38-39.