

Adriano Olivetti : concourir à l'élévation de l'homme

Corrado Paracone, Leonardo Veneziani
Interview à Corrado Paracone

Leonardo Veneziani pour riti | « Corrado Paracone, après des études de droit et de sciences politiques à l'université de Turin, vous avez été, pendant presque 30 ans, de 1976 à 2004, un collaborateur direct d'Umberto Agnelli, puis directeur de grandes fondations : Fondation Agnelli, Fondation Piaggio et membre du conseil de la Fondation de la Compagnie de la Banque San Paolo. Vous êtes aujourd'hui consultant en projets internationaux pour la commission européenne de Bruxelles. Vous intervenez également dans plusieurs universités et grandes écoles italiennes et françaises. La collaboration avec Piaggio e Giovanni Alberto Agnelli vous a projeté dans un monde particulier, celui des entreprises humanistes, définies libérées, ou utopistes, à forte innovation de relations sociales. Vous avez, de cette manière, approfondi votre connaissance de ces entreprises innovatrices et vous avez développé une connaissance avérée du parcours peu conventionnel d'Adriano Olivetti ; vous avez souvent animé des conférences universitaires sur le sujet. C'est à ce titre que Riti vous a demandé de nous aider à tracer un portrait en mesure d'expliquer la singularité de l'entrepreneur Adriano Olivetti et destiné à découvrir la richesse de l'univers qu'il a contribué à construire, afin d'éclairer au mieux nos lecteurs dans leur découverte de l'expérience Olivetti. »

Corrado Paracone | « C'est avec un très grand plaisir... »

LV | « Quelques mots sur l'homme d'abord. La vie d'Adriano Olivetti fut riche, en tant qu'entrepreneur et en tant qu'homme politique, avec un parcours complexe. Proche des milieux antifascistes -il participa avec Carlo Rosselli, Ferruccio Parri et Sandro Pertini à l'incroyable fugue de Filippo Turati de l'Italie fasciste (Ochetto, 2015, p. 300). Turati fut un personnage historique et central du socialisme réformiste italien auquel Camillo Olivetti et son fils Adriano se référeront toute leur

» La vie d'Adriano Olivetti fut riche, en tant qu'entrepreneur et en tant qu'homme politique, avec un parcours complexe.

KEYWORDS

Transformation
Troisième voie
Dépassement du capitalisme
Institution
Territoire
Communauté
Leadership

Corrado Paracone

Consultant international
Ancien Directeur de la Fondation Piaggio
Ancien Directeur de la Fondation Agnelli
Ancien Conseiller de la Fondation de San Paolo

Leonardo Veneziani

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

existence. Ensuite il se rapprochera du fascisme, par prudence et réalité contextuelle, dans la période que les historiens appellent gli anni del consenso, (les années trente, les années du consensus) pour enfin devenir nettement antifasciste.

Impossible de retracer ici sa biographie, nos lecteurs pourront amplement se documenter par tout type de source et nous les renvoyons précisément à Bricco (2022), en revanche il est important de retracer les aspects marquants de sa personnalité et de sa formation pour mieux comprendre sa vision du monde. »

CP | « Oui, bien entendu.

Adriano (1901-1960) était le deuxième des cinq enfants de Camillo Olivetti, fondateur de l'entreprise éponyme, et le premier garçon. Son père venait d'une famille juive, alors que sa mère, Luisa Revel, était une Chrétienne Protestante de l'Eglise Vaudoise. Sans aucun doute les deux cultures de ses parents, la juive et surtout la vaudoise, avec sa forte empreinte au service de la communauté, forgeront son expérience de la vie, ce que vous appelez dans votre discipline le système de représentation mentale.

Sa gestion industrielle en témoigne, le principe qui la régissait étant que les profits de l'entreprise doivent être réinvestis au bénéfice de la communauté (L'imprenditore rosso, su lastoriasiamonoit.it. URL consulté le 11 juin 2013 (archivé le 22 juin 2013) ; voir aussi Guéneau, Missemer 2015). La vision est celle d'assurer des modèles de développement qui soient alternatifs au capitalisme :

nous sommes confrontés, avec lui, à la recherche d'une *troisième voie* entre le modèle capitaliste et le socialisme d'Etat (Giarrizzo, 1988, pp. 55-56 ; Olivetti, 1945 ; Nasini, 2009 ; Campanini, 2020 ; Cadeddu, 2021). »

LV | « *Le profit n'est pas, dans sa vision, la valeur fondamentale d'une entreprise... c'est exact ?* »

CP | « Oui c'est tout à fait ça... »



**Le profit n'est pas, dans sa vision,
la valeur fondamentale d'une entreprise...**

LV | « *Revenons à son parcours de formation, très solide et fruit d'une préparation, pas d'une improvisation...* »

CP | « En effet, après son diplôme d'Ingénieur du Polytechnique de Turin en 1924 il intègre l'entreprise paternelle en tant qu'ouvrier (selon la volonté du père et comme cela se faisait à l'époque dans les entreprises familiales, *pour apprendre depuis le bas de l'échelle*), puis il part deux ans aux Etats-Unis, dans un séjour qui lui fera étudier les nouveaux modes d'organisation d'entreprise, (cfr. <https://www.storiaolivetti.it/articolo/64-adriano-olivetti/> sous la direction de l'Associazione Archivio Storico Olivetti). C'est le voyage de formation aux U.S. qui le poussera à proposer à son père une organisation décentralisée du personnel, une rationalisation des méthodes d'assemblage, le développement d'un réseau commercial international. Il devient Directeur General de l'entreprise Olivetti dès 1932 (cfr. <https://www.storiaolivetti.it/articolo/124-ai-vertici-della-olivetti-1908-2003/>). C'est également ce voyage qui lui fera comprendre l'importance de sortir des modèles tayloriens traditionnels ou améliorés (Nepote Vesin, 2024). Il prend progressivement la succession de son père (avec ses frères Massimo, mort en 1949 et le plus jeune Dino, qui à cette époque est en Amérique,) jusqu'au moment où il devient Président, en 1938, lorsque Camillo commencera son retrait de la vie active de l'entreprise. »

LV | « *Avant d'aller vers des aspects directement liés à l'entreprise pouvez-vous nous parler de la relation aux parents, aux deux cultures d'origine, à la fratrie, notamment les deux frères, eux aussi fortement impliqués dans la direction de l'entreprise ?* »

CP | « Malheureusement, à ma connaissance, rien n'a été écrit sur les relations entre Adriano et les autres membres de la famille du point de vue psychique si c'est cela que vous entendez. Ce qui est reconnu par tous les spécialistes c'est que l'héritage culturel de la mère, c'est-à-dire *valdese*, a eu une importance primordiale dans la création identitaire et culturelle d'Adriano et du reste de la famille. On pourrait dire que cela constitue une sorte de colonne vertébrale de la pensée d'Adriano. L'appartenance juive du père apportera le reste. Aussi bien le père Camillo que la mère Luisa étaient au centre de la vie de leurs communautés respectives.

Sur la relation au père il est possible d'en déduire quelque chose de plus à travers le narratif de l'entreprise. On ne peut pas dire psychiquement comment la relation se développa, ce que les deux biographies nous disent c'est que les points communs de pensée et d'idéal entre le père et le fils coïncidaient le plus souvent. Dans l'événement que vous évoquez (la fuite de Turati), c'est le père qui est l'instigateur de l'action du fils, par exemple.

Apparemment la relation avec les deux frères a été à certains moments conflictuelle, au niveau de l'organisation de l'entreprise, mais impossible d'aller plus loin (voir biographie in Storiaolivetti.it). »



**[...] l'héritage culturel de la mère,
c'est-à-dire *valdese*,
[...] constitue une sorte de colonne
vertébrale de la pensée d'Adriano.
L'appartenance juive du père
apportera le reste.**

LV | « *Il est précieux pour notre lectorat international d'expliquer ce que la culture de l'église vaudoise, valdese, comme on dit en italien, signifie.*

Il s'agit d'une église qui naît de la prédication de Valdo dans la deuxième moitié du XIIème siècle et est considérée comme le noyau autour duquel se constitue le premier protestantisme. Elle absorbera au cours des XIXème et XXème siècles quelques aspects du deuxième protestantisme. Son ancrage se retrouve surtout



Ces racines nous parlent de comment se forme et évolue le system-in-the-mind d'Adriano Olivetti.

au Piémont dans trois Vallées spécifiques qui sont le Val Pellis (où se trouve Torre Pellice, leur centre principal) le Val Cluson et le Val Saint-Martin. On peut parler d'une culture forcément très liée à une logique territoriale, avec un enracinement précis et comme toute minorité très fortement ancrée sur une vision communautaire. La notion de communauté est à interpréter plus dans un sens de solidarité, que de repli sur soi (Veneziani, 2024). Les Valdesi se sont toujours démarqués, ces deux derniers siècles, par une vision progressiste et impliquée dans la vie sociale.

Il est facile, à travers ces quelques lignes d'explication, d'entrevoir les traits marquants de l'action d'Adriano. Il faut rappeler que Daniele Revel, son grand-père maternel, originaire de Torre Pellice, fut le premier pasteur d'Ivrea. Les événements personnels et historiques sont entrelacés avec ceux de l'appartenance religieuse, comme nous explique Erica Sfredda (6 octobre 2022) :- La famille Olivetti ne fréquentait pas les lieux de l'Eglise, mais il est indéniable que celle-ci eût une influence importante sur la pensée de Luisa Revel, y compris dans l'activité industrielle. Une histoire qui, même si de manière indirecte, est très liée aux événements de la vie valdese d'Ivrea :- . Ces racines nous parlent de comment se forme et évolue le system-in-the-mind d'Adriano Olivetti. Enfin, pour donner au lecteur une vision plus complète de son parcours, il est important de rappeler qu'en 1949 (la même année que la mort de son frère Massimo) il se convertit au catholicisme et qu'il se remarie en 1950 avec Grazia Galletti, catholique ; alors que son frère Dino restera toujours très lié aux racines valdesi. Adriano s'inspirera fortement d'auteurs comme Jacques Maritain ou Emmanuel Mounier. »

CP | « Oui tout à fait, la culture valdese est forte et particulière. Comme vous je préfère parler de valdesi, la dénomination française risque de renvoyer le lecteur à la tradition méthodiste présente du côté suisse des Alpes, avec lesquels les valdesi sont en union évangélique seulement depuis 1975, avec des histoires et identités différentes et bien définies...

Vous voyez, avec Adriano et la famille Olivetti on ne peut pas se contenter de rester superficiels, il faut avoir envie de comprendre. »

LV | « En effet. En passant à Adriano : si on doit chercher un trait marquant pour l'homme il suffirait de vous citer. Pour parler d'Adriano Olivetti, lors de vos conférences vous utilisez souvent cette formule : - Adriano Olivetti c'est l'intuition d'abord :- pourriez-vous nous l'expliquer ? »

CP | « Je veux dire par cela qu'Adriano Olivetti avait en lui une forme très développée de vision stratégique. C'était, bien sûr, un ingénieur, mais il n'avait ni la passion du technicien, ni un intérêt particulier à connaître les pièces composantes d'un produit quelconque. Comme nous l'évoquons il s'était longuement formé aux Etats Unis, aussi bien dans de grandes Universités qu'auprès des grandes entreprises comme Ford : il était bien informé sur les nouvelles tendances de l'industrie. Il y avait en lui un intérêt prééminent pour l'étude des organisations et de la production ; il sera même membre d'une délégation d'industriels italiens en URSS... » (de Liguori Carino, 2008, p. 64)



Il avait une forme de génialité difficile à interpréter : la capacité d'entrevoir ce qui serait arrivé dans un futur plus ou moins proche [...]

LV | « Vous parliez de sa vision stratégique... »

CP | « Il avait une forme de génialité difficile à interpréter : la capacité d'entrevoir ce qui serait arrivé dans un futur plus ou moins proche... »

LV | « Il s'agit d'un trait particulier, proche des paramètres culturels de la philosophie prospective de Gaston Berger : l'interrogation constante sur les futurs possibles, sur le monde et l'homme à venir. »

CP | « Et d'ailleurs ce n'est pas surprenant qu'Olivetti, qui évolue à la même époque que Gaston Berger (ils meurent tous les deux la même année), eut dans sa bibliothèque des œuvres du philosophe français, cependant il n'est pas sûr que, de cette pensée, il en ait connu le corpus général liée à la prospective, qui était si proche de ses préoccupations d'avenir. »

LV | « Dans une interprétation de profil psychologique on pourrait dire qu'il s'agit d'un leadership visionnaire (Bos, 2019). »

CP | « Oui. D'ailleurs Cesare Musatti, un des pères fondateurs de l'école psychanalytique italienne, et qui l'avait bien connu pour avoir été embauché par ce dernier dans l'entreprise même, racontait qu'Olivetti était un individu avec des nuances mystiques, qui avait confiance dans les inspirations, dans les signes et les messages faibles. (Baussano, Musatti, Novara, Rozzi, 1980 ; A.A.S.O. s.d. ; Rozzi, 2000). »

LV | « La vision, selon certaines cultures, comme celle africaine par exemple, est souvent rapprochée de la mystique, c'est la capacité de voir ce qui est à côté de nous et qu'à priori nous ne pouvons pas voir ... »

CP | « Exactement. Il est à noter que cet intérêt pour le signal faible est précurseur. Le concept sera développé dans les années '70 par Igor Ansoff. Le signal faible en tant qu'élément d'observation stratégique, voué à comprendre l'évolution des marchés et leur possible croissance. »

LV | « En effet chez Igor Ansoff le signal faible se définit en tant qu'écoute anticipative dans un but purement stratégique. Ces deux derniers aspects de sa personnalité nous sortent d'une certaine imagerie, utilisée par ses détracteurs, celle d'un rêveur humaniste éloigné du sort économique de l'entreprise.

CP | « Absolument ! Il s'agit dans ce cas d'entrevoir le futur non pas pour prophétiser, mais comme instrument de pilotage de l'évolution de son entreprise ainsi que du contexte socio-culturel de l'entreprise même.



La vision, selon certaines cultures, comme celle africaine par exemple, est souvent rapprochée de la mystique, c'est la capacité de voir ce qui est à côté de nous et qu'à priori nous ne pouvons pas voir [...]

Encore une fois nous sommes au centre d'un aspect structurel. Les environnements d'une entreprise sont devenus depuis une décennie absolument à la mode. Nous parlons de parties prenantes, ou de stakeholders. Comprendre et anticiper les évolutions de son environnement n'est donc pas une velléité intellectuelle, mais une nécessité stratégique d'entrepreneur. Et Olivetti ne fut certainement pas le seul à le comprendre, en Italie FIAT et les Agnelli également furent très attentifs à cette question : la ville (Turin, dans sa totalité) en tant que bassin d'emploi et stabilisateur de la vie sociale (jusqu'aux équipes de football citadines dans leur cas). Il y a également, d'une manière très particulière, Ferrero. Cependant si ces trois modèles ont en commun la prise en compte des environnements et des parties prenantes, la vision d'Olivetti est profondément différente. Elle n'est pas vouée uniquement à l'autopromotion de l'image de l'entreprise (Nepote Vesin, cit.) ou au profit ; elle s'interroge sur comment inscrire tout cela dans un territoire et comment faire de l'usine un lieu porteur d'épanouissement, réalisation et non d'aliénation. Ce qui est inédit c'est l'attention dédiée au développement du territoire dans le cadre d'une vision de programme, on pourrait sûrement dire idéologique (au sens de structurée, possédant un cadre théorique) précise et innovatrice. »



Comprendre et anticiper les évolutions de son environnement n'est donc pas une velléité intellectuelle, mais une nécessité stratégique d'entrepreneur.

LV | « La question du territoire est centrale pour comprendre la pensée d'Adriano, nous y reviendrons également dans les questions suivantes et elle occupe une place spécifique sur ce numéro (Nepote Vesin, cit.), de votre point de vue comment pourriez-vous la présenter synthétiquement ? »

CP | « Je crois, si on veut l'exprimer dans votre langage, qu'on peut émettre l'hypothèse de travail que cette vision stratégique est le fruit d'un système de représentation mentale, d'un état psychique, qui est en droite ligne avec

l'éducation reçue et le monde auquel il appartient. Les choix sont inspirées par la tradition culturelle et psychique du leader lui-même (le protestantisme Vaudois et la culture juive). Ce system-in-the-mind qui propose également et très fortement la vision de l'entreprise comme lieu de vie commune, spécifiquement ancré sur le concept de *communauté* (Giuntella, Zucconi, 1984). Les usines elles-mêmes étaient conçues pour s'intégrer dans le territoire (Limana, 2015). Le territoire en tant que bassin d'emploi naturellement, mais bien au-delà également d'un point de vue esthétique, d'intégration au paysage, dans un rôle, je l'ai dit, presque mystique (Largent, 2024). Vous êtes face à un grand visionnaire. »

LV | « Merci d'évoquer ces deux aspects qui font justement l'objet des deux autres articles de ce premier dossier spécial et où les lecteurs trouverons plus d'informations sur les éléments évoqués.

Si on devait affronter la question de la relation au travail pour Olivetti, qui, encore une fois reflète assez bien son system-in-the-mind, que voudriez-vous nous dire? »

CP | « Adriano Olivetti avait une vision du travail en tant que source d'émancipation et non pas de souffrance. La structure de l'entreprise devait aider l'homme à s'élever plutôt que l'opprimer... »

LV | « C'est très riche. Dans notre description de la vie des entreprises nous aimons dire que l'Institution est là pour aider l'homme à s'ériger (dans le sens étymologique de instituëre), se tenir debout, bien se porter, en opposition au terme d'Organisation (qui étymologiquement vient de organum/organon) qui souligne le fait d'être un instrument. Cette vision se rapproche beaucoup de notre analyse des situations. »

CP | « Dans le sens de ce que vous me dites on peut citer un de ses discours. -: Notre entreprise fait confiance aux valeurs spirituelles, à la science, aux arts et à la culture, dans la conviction que l'idée de justice ne peut pas être étrangère aux conflits encore existant entre capital et travail. Elle croit surtout en l'homme, dans sa flamme divine, dans sa capacité d'élévation et de rachat :- . C'était le discours aux employés

pendant l'inauguration de l'établissement de Pozzuoli en 1955. Vous voyez, on peut ne pas adhérer aux contenus les plus mystiques, mais on ne peut pas rester indifférents à cette démarche qui interpelle si fortement sur le capitalisme, son fonctionnement, ses buts et ses fins. Peu de temps après (1956-1957) l'entreprise Olivetti prendra la décision de réduire la semaine de travail de 48 à 45 heures à salaire égal. Il ne s'agissait pas, dans le cas d'Adriano Olivetti, d'une utopie, c'était une volonté très concrète d'innovation, venant d'un homme convaincu qu'il fallait *mettre en pratique dans le quotidien ses idées*, comme écrivait Franco Ferrarotti, sociologue également salarié chez Olivetti, devenu ensuite opinioniste d'importants journaux et revues (Ferrarotti, Gemelli, 2001 ; Ferrarotti, 2016).

Dans la même logique c'est en 1948 qu'il décide la création des Conseils de Gestion, la seule version italienne du modèle de cogestion à l'Allemande (Musso, 2009). Dans ce cas l'innovation fut limitée aux vérifications budgétaires et, surtout, à la gestion des services sociaux de l'entreprise, comme les crèches et l'assistance sociale. Et je ne vous surprendrais sûrement pas si je vous disais... »

➤➤ **Adriano Olivetti avait une vision du travail en tant que source d'émancipation et non pas de souffrance. La structure de l'entreprise devait aider l'homme à s'élever plutôt que l'opprimer [...]**

LV | « Si vous me disiez... ? »

CP | « Que ces services sociaux n'étaient pas seulement accessibles aux employés, mais également à tous les résidents du territoire. »

LV | « Encore une fois, nous ne sommes pas dans des œuvres de charité, mais bien dans une vision dynamique et stratégique du territoire. »

CP | « C'est exact. En même temps il est important de rappeler également une finalité humaniste : Adriano a manifesté assez vite un fort intérêt pour la compréhension des personnes du point de vue psychologique, il s'agissait pour lui de cerner le monde intérieur des travailleurs et des personnes en général, dans le but de prendre soin des individus, en principe de chaque individu.

On pourrait dire que c'était *ante litteram* une philosophie de l'attention à l'autre, une manifestation concrète de ce qu'aujourd'hui nous appelons avec emphase le *care*.

A l'occasion d'un Noël, juste après la deuxième guerre mondiale, à l'époque où Olivetti Spa connaissait une grande croissance économique en tant que constructeur de machines à écrire, le cadeau d'Adriano Olivetti à chaque salarié de l'entreprise consistait en une publication tapée à la machine du *Compte de Noël* de Charles Dickens, chaque copie autographiée par lui-même. Un ouvrage qui, en copie anastatique a été republié, il y a quelques années, par la Fondation Adriano Olivetti suite à la volonté de sa Présidente de l'époque, Laura Olivetti (fille d'Adriano, décédée en 2015) et envoyé, toujours comme cadeau de Noël, aux amis de la Fondation.

Il y avait une volonté marquée de permettre à quiconque de donner sa contribution à la vie de l'entreprise. C'est cet élément qui a fait très souvent classer l'Olivetti dans le giron des entreprises libérées (mais elle n'était pas seulement cela). C'était une entreprise humaniste, mais pas que ça non plus... (Campanini, 2020 ; Balicco, 2021) »



Adriano a manifesté assez vite un fort intérêt pour la compréhension des personnes du point de vue psychologique, il s'agissait pour lui de cerner le monde intérieur des travailleurs et des personnes en général, dans le but de prendre soins des individus, en principe de chaque individu.

LV | « Oui en effet, de nombreux témoignages rappellent que le climat dans l'usine était particulier, l'accès aux bibliothèques pendant les pauses, ou l'accès à tout autre type d'enrichissement culturel ; les clivages fonctionnels étaient réduits par une sorte de façon de vivre ensemble et d'enrichissement mutuel. La présence des intellectuels, des artistes, amenait une vision de la production en lien avec la créativité (le lecteur pourra se faire une idée par lui-même en surfant sur les différentes sources existantes sur le web en ce sens, nous en indiquons juste une, pour raisons de place -in <https://www.youtube.com/watch?v=aGz2RelFk2I>, à partir de la minute 60 et Novara, Rozzi, Garruccio, 2005). »

CP | « Exactement... »

LV | « *L'humanisme n'est pas une tare, mais plusieurs observateurs sont subjugués par la croyance que tout ceci n'a pas sa place dans le monde de la stratégie des marchés. Pour dépasser cette projection stérile nous souhaitons rappeler la réelle présence sur le marché de la firme, Olivetti fut une entreprise avec une réelle volonté de développement n'est-ce pas ?* »

CP | « L'expansion de l'entreprise Olivetti dans le deuxième après-guerre est imposante : de nouveaux établissements sont ouverts en Italie (dont celui de Pozzuoli, près de Naples, dans le Mezzogiorno), en Ecosse, en Afrique du Sud, en Colombie, au Brésil, à San Paolo, en Argentine, à Buenos Aires. Aux Etats Unis Olivetti achète Underwood, leader dans la production des machines pour les bureaux et qui, à la date de l'acquisition en 1959, donnait du travail à 11.000 employés : Underwood, c'est à dire la compagnie qui avait été la source d'inspiration et le modèle de référence pour son père Camillo lors de la création de l'entreprise Olivetti en 1908 (De Witt, 2005 ; Castagnoli, 2012). »

LV | « Nous allons revenir sur le rachat d'Underwood en fin d'interview, car c'est un volet qui alimente des hypothèses de travail intéressantes pour notre regard, sur le terrain de l'inconscient individuel et collectif.

Mais avant, pouvons-nous parler de la relation d'Olivetti avec les intellectuels ? »

CP | « Ce fut quelque chose de très spécial, sans aucun doute. De certains nous avons déjà parlé, il les intégrait dans l'entreprise en leur donnant un rôle central. Le déjà cité Musatti nous permet de rappeler qu'Olivetti s'était intéressé à la psychologie et à la psychanalyse dans les années '30, en plein fascisme, alors qu'il s'agissait d'une discipline considérée comme presque tabou par le régime.

Lui-même ayant été en cure un certain temps avec Bernhard à Rome. Il s'était entouré de nombreux intellectuels, d'écrivains, de gens de lettres, d'auteurs de la Radio et de la naissante Télévision italienne - la RAI -, comme Paolo Volponi, de sociologues comme Luciano Gallino, embauché comme ouvrier et devenu plus tard un des universitaires italiens les plus appréciés dans la domaine de la sociologie du travail et des sciences politiques, ou comme Francesco Novara, le créateur d'une nouvelle organisation du travail définie comme le *Isole di lavoro Olivetti* c'est à dire les *iles Olivetti*, petites équipes multifonctionnelles presque autogérées par les travailleurs ; presque autogérées, mais dans l'observance ponctuelle des plans de production (Butera, De Witt, 2011 ; Pampaloni, 2016 ; Carter, 2019). Par ailleurs n'oublions pas que ces intellectuels étaient également directement intégrés dans la *chaîne de production*. »

LV | « Bon, on ne les imagine pas avec un tournevis à la main. »

CP | « Ce serait amusant pourtant... il ne s'agit pas d'intellectuels hors sol, dans leur bulle, dans un système où la culture ne fait pas partie du quotidien de l'entreprise, ce n'est ni un luxe, ni un aspect décoratif confiné aux rooftops pour *réfléchir à des hypothèses vagues et incertaines*. Ils sont partie intégrante de l'organigramme de l'entreprise, en particulier dans les domaines les plus délicats tels que la publicité, la communication, les relations avec le personnel (aujourd'hui on parlerait de ressources humaines) et surtout des services sociaux (fer de lance de la vision d'entreprise chez Olivetti). Les directions de ces départements sont confiées à des intellectuels et artistes importants, tels que : Leonardo Sinisgalli, Franco Fortini, Giovanni Giudici, Geno Pampaloni, Giorgio Soavi, Ottiero Ottieri, Renzo Zorzi (je ne refais pas la liste de ceux déjà précédemment cités) ou encore Luciana Nissim-Momigliano, pédiatre psychanalyste et psychiatre qui s'occupera d'abord des crèches, puis des services sociaux internes... Dans leur tâche fondamentale se trouve également la partie la plus noble du projet, celle relative à la constitution de la Communauté. »

LV | « Dans cette vision il est clair que le monde de l'Usine n'est pas enfermé sur lui-même. Comme nous l'avons dit ce thème sera traité à part, mais justement, pouvons-nous revenir un instant sur l'argument, en vous demandant de nous retracer les lignes marquantes, selon vous, de l'ancrage dans le territoire ?... »

CP | « Dans ce domaine, on peut dire, par une simple formule, qu'Adriano Olivetti a été un patron d'architectes, surtout d'architectes-urbanistes : c'est à dire d'architectes spécialisés dans l'aménagement du territoire et de l'équipement urbain : une famille professionnelle qui avait disparu après la grande vague des transformations urbaines des années '30, promues par Mussolini, par exemple à Rome, Turin, Bari, Littoria-Latina, au sud de Rome.

Nous avons déjà un peu évoqué la dimension du territoire en tant qu'espace fondamental d'une vision stratégique et existentielle.

Cependant il est bien de souligner que le cœur d'Olivetti se trouvait à Ivrea, une ville du Piémont, à 40 kilomètres de Turin, capitale de la région historique du Canavese et son principal centre urbain. Le territoire n'est pas abstrait, il est partie prenante de la ville et de l'usine. J'aimerais, à cette dimension, rajouter un autre élément à mon sens également très important que nous avons déjà cité, mais qu'il me paraît utile de souligner ultérieurement... »

>> Une dimension existentielle esthétique.
Finalement on peut voir Adriano Olivetti comme promoteur de beauté dans la production industrielle.
Promoteur de l'esthétique également, aussi bien dans la réalisation des établissements industriels, que des produits Olivetti

LV | « Oui, avec plaisir, lequel ? »

CP | « Une dimension existentielle esthétique. Finalement on peut voir Adriano Olivetti comme promoteur de beauté dans la production industrielle. Promoteur de l'esthétique également, aussi bien dans la réalisation des établissements industriels, que des produits Olivetti (Bricco, 2008).

J'aimerais rappeler que le quartier général de l'entreprise, ainsi que les usines, à Ivrea, furent projetés par des *archistars* de l'époque (Bonifazio, Scrivano, 2001) et restent encore aujourd'hui un exemple, bien que l'activité industrielle ait cessé depuis les années '90 du siècle dernier. Et puis on pourrait rappeler la restauration de Matera dans le cadre de *Comunità* et de l'INU sur laquelle nous reviendrons dans un instant. »

LV | « Oui en effet nous y reviendrons... Mais pour rester sur la dimension industrielle, vous nous parliez de l'esthétique des produits également... »

CP | « Certainement, on parlerait de design de nos jours. Un design déjà moderne, partie intégrante de la valeur compétitive du produit. L'esthétique dans les produits : une véritable révolution dans la grisaille alors existante dans le secteur des machines-outils et de bureau. Il suffit de penser que des machines à écrire comme la *Lettera 22* (1950) ou le *Lexikon 80* (1948) sont devenues des icônes pour leur excellence fonctionnelle et du dessin : *Lettera 22* avait gagné en 1959 le prix pour le meilleur produit industriel des derniers cent ans, délivré par un jury international.

Elle est exposée au Metropolitan Museum of Modern Arts de New-York. Excusez du peu... »

LV | « Excusez du peu, en effet... Et du point de vue de l'innovation technologique, pouvez-vous nous aider à rappeler ce que fut Olivetti en tant qu'entreprise... »

CP | « En effet tout ça est bien loin pour le lecteur d'aujourd'hui. Olivetti a représenté une formidable capacité d'innovation. La première innovation de produit arrive en 1932 avec la machine à écrire portable MP1. Mais au-delà des machines à écrire et de leur grand succès de l'époque, grâce à la capacité d'innovation de l'entreprise, ils furent à la pointe de l'informatique. J'aimerais rappeler l'intuition emblématique qui, du binôme *production industrielle des téléscripteurs-utilisation du système binaire*, amena à démarrer l'aventure de l'électronique-informatique : c'est à dire l'ordinateur. A partir de ça la division électronique d'Olivetti a été capable de lancer des projets très novateurs (Gemelli, 2014).

D'abord le fait d'introduire l'utilisation de la silice dans le hardware des ordinateurs, solution qui est à la base de l'informatique jusqu'à aujourd'hui et qui fut une idée de Mario Tchou. Celui-là même qui a travaillé au prototype du P101, le *programma 101* c'est à dire le produit qui est aujourd'hui considéré comme le premier *personal computer* de l'histoire - nous sommes en 1965 - (De Tullio, 2013). Le P101 est aujourd'hui exposé au BEMA de New York. Il fut copié par Hewlett Packard - qui fut condamné à payer 900.000 dollars de royalties, à Olivetti - (Ferrigo, 2019).

Sa dernière aventure industrielle fut l'introduction sur le marché de l'ordinateur ELEA 9003 : un des premiers ordinateurs au monde, si non le premier en absolu (Gazzarri, 2021 ; Saibene, 2021). »



[...] *Lettera 22* avait gagné en 1959 le prix pour le meilleur produit industriel des derniers cent ans, délivré par un jury international. Elle est exposée au Metropolitan Museum of Modern Arts de New-York. Excusez du peu...

LV | « Ces projets portent la signature d'une personnalité très importante, vous venez de le dire : Mario Tchou... »

CP | « En effet, on pourrait dire que la dernière grande découverte d'Adriano en termes de ressources humaines s'appelait Mario Tchou, un jeune ingénieur chinois, fils de l'attaché de la Chine Nationaliste (comme on appelait à l'époque la république de Taiwan) auprès du Saint Siège. Il aura un rôle de premier plan dans le développement des projets de la division électronique d'Olivetti et mourra un an après Adriano, dans des circonstances dont nous parlerons dans quelques instants... »

LV | « L'engagement d'Adriano Olivetti passa aussi à travers l'engagement politique. Qu'aimeriez-vous nous dire du mouvement de *Comunità* ? »

CP | « Adriano Olivetti fut un entrepreneur engagé, et il le fit à travers le mouvement politique de *Comunità* que lui-même avait créé dans les années '50 : mouvement de gauche réformiste qui correspondait bien à sa vision d'alternative au capitalisme et qui voulait se proposer également comme une alternative à la gauche traditionnelle (très forte à l'époque) du Parti Communiste Italien et du Parti Socialiste Italien.

Le mouvement de *Comunità* fut un échec du point de vue de la politique politicienne de l'Italie de l'époque, en revanche il eut un réel impact dans la vision du territoire, comme nous l'avons évoqué. Puisque la revue présente un autre excellent travail, spécifique, en la matière, j'aimerais évoquer, dans ce témoignage d'introduction dédié à la figure d'Adriano Olivetti et à vocation

plus généraliste, la restructuration urbaine d'une ville (et ce ne fut pas la seule) très arriérée, mais très riche d'histoire plurimillénaire comme Matera. La ville à l'époque méconnue, même en Italie, et ensuite connue dans le monde entier grâce au film de Pier Paolo Pasolini (et même ensuite de Mel Gibson) sur la Passion du Christ (Toxey, 2004).

L'opération de Matera, qui rentrait dans l'action de Comunità fut régie par l'INU (Istituto Nazionale Urbanistica, Institut National d'Urbanisme en français) dont Adriano a été le président de 1950 à 1960 et à travers lequel s'organisait toute la pensée sur l'organisation du territoire fournie par le système Olivetti. Il y avait toujours une réflexion, une pensée organisée, une vision dans l'organisation du territoire (Nepote Vesin, cit.).



Le mouvement de Comunità fut un échec du point de vue de la politique politicienne de l'Italie de l'époque, en revanche il eut un réel impact dans la vision du territoire, comme nous l'avons évoqué.

La force d'Adriano Olivetti et de l'INU à Matera a été celle de mettre ensemble des architectes, des historiens et des sociologues pour démontrer que les caves et les grottes où habitaient à l'époque des milliers des résidents, avec leurs familles et leurs animaux, n'étaient pas des vestiges à détruire, mais une richesse à valoriser (Bilò, Vadini, 2016).

Malheureusement l'aventure de Matera a été, alors, stigmatisée par la majorité de l'opinion publique italienne de l'époque, comme ridicule. Une stigmatisation de la durée d'une décennie au moins... »

LV | « Cette réhabilitation se fit avec le concours du plan Marshall, n'est-ce pas ? »

CP | « Oui, nous sommes en plein dans l'action politique de Comunità et des probables luttes d'influence pour la gouvernance de ces fonds. Pour cette raison la polémique eut vie facile. Ces fameux financements Marshall dont certains voudraient identifier une des raisons (pas la seule, d'autres sont avancées) qui justifierait la thèse d'une mort *non-naturelle* d'Adriano... (au moment de cette interview les études qui peuvent donner force à cette hypothèse sont en cours de rédaction, nous le mentionnons pour une information exhaustive à l'attention du lecteur). »

LV | « Merci de nous y amener, entre certitudes et interrogations ou bruits infondés... Car en effet, cette courte présentation de l'aventure Olivetti passe également par les interrogations sur la mort d'Adriano Olivetti et puis de Mario Tchou, comme nous l'avons anticipé quelques lignes plus haut. Dans les faits connus Adriano Olivetti meurt en 1960, lors d'un voyage à Lausanne d'un trouble cardiovasculaire. Un an plus tard Mario Tchou meurt lors d'un accident de voiture alors qu'il est en train de rejoindre Ivrea par l'autoroute A4, à cause d'un malheureux dépassement dû à une probable imprudence de son chauffeur. Ce double décès conduit - : en peu de temps, à la cession de la division électronique d'Olivetti, le fleuron de notre pays, qui a été trop rapidement vendue à General Electric. Oui, c'était un complot, industriel et financier, visant à affaiblir Olivetti et l'Italie et à rendre service aux Américains :- selon les mots de sa veuve (Walter Veltroni, *L'ordinateur Olivetti qui effraya l'Amérique - Mario Tchou, le génie mort à 37 ans* [archive] 1^{er} novembre 2020 - consulté le 17 avril 2023). Que pouvons-nous dire de tout cela ? ».

CP | « En effet, Adriano Olivetti est mort à 59 ans, pendant un voyage en train, de Milan à Lausanne, en février 1960, dans un moment de très grand succès. La société Olivetti embauchait à l'époque 36.000 personnes. Pour expliquer l'impact que cela a pu avoir sur le système de représentation mentale des italiens et sur une certaine typologie d'entrepreneurs j'aimerais rappeler ce qu'un journal italien, *Il fatto quotidiano*, écrivait il y a à peine quelques années. L'article disait qu'à partir de ce moment, sur le train qui ramenait la dépouille d'Adriano Olivetti, la *route du capitalisme humaniste, dessinée et pratiquée par lui et marquée par ses machines à écrire et ses ordinateurs, n'a plus eu de voyageurs*. C'est cette unicité dont la mort prématurée a constitué un traumatisme. Quant à Mario Tchou, il a disparu dans l'accident de la route dont vous parliez, en rejoignant son bureau d'Ivrea.

Sur ces deux morts on a construit des hypothèses proches du *film policier* : plusieurs fois repoussés, mais très répandues, surtout dans le cas de Tchou.

Sans doute la période est riche de mystères : en 1962 disparaîtra Enrico Mattei, le Président-fondateur d'ENI, dans un accident aérien pendant qu'il était en train de rentrer de Catane à Milan à bord de l'avion de la société.

Le film de Rosi *L'Affaire Mattei*, qui a fait le tour du monde, est un terrible *J'accuse* contre les services secrets occidentaux et les *sept sœurs*, les grandes compagnies pétrolières qui étaient sous pression à cause du risque d'écrasement de leur monopole provoqué par la politique astucieuse et pro-arabe de Mattei. De la même manière on a supposé que quelque chose de similaire eut pu

provoquer l'accident de la route de Tchou : on était dans la phase la plus chaude de la guerre froide et la Chine était très intéressée à acquérir les secrets des technologies sensibles des ordinateurs.

Film policier à part, il est sûr que, peu de temps après le décès d'Adriano (1965), la Division électronique d'Olivetti est vendue à l'américain General Electric (Pivato, 2011).

Le reste de la Société Olivetti, même si très profitable grâce au succès des ordinateurs PC entre sous *la tutelle* de la puissance financière de Mediobanca. Beaucoup de choses ont été écrites sur la manière dont les banques ont fait défaut au groupe Olivetti avant la cession de la branche électronique et la mise sous tutelle de Mediobanca de ce qui restait de l'entreprise. On pourrait dire, en simplifiant, que les deux camps, le *complotiste* et le *rationaliste*, se renvoient la faute. Les premiers en indiquant une volonté délibérée de réduire Olivetti à cette situation doublement négative (vente de la partie innovante de l'entreprise et mise sous tutelle de l'autre) et l'autre camp mettant en avant la faiblesse financière de l'entreprise et/ou de la famille Olivetti, sorte de plaidoyer sur une profonde faiblesse des processus de gestion économiques chez Olivetti et en présentant Adriano comme une sorte de *Mécène* trop généreux et capricieux... Je ne suis probablement pas compétent pour donner un avis en la matière, mais force est de constater que la version complotiste ressort à chaque fois avec vigueur, par des porte-paroles qui ressemblent à tout sauf à des illuminés (un des derniers en date étant Carlo De Benedetti en 2013 (<https://www.primaonline.it/2013/10/29/173917/de-benedetti-a-radio-24-rilancia-ipotesi-di-complotto-sulla-morte-di-mario-tchou-inventore-dei-supercomputer-olivetti/>)... »



Olivetti devient une entreprise sans entrepreneur et comme telle restera en hibernation pour 20 ans, jusqu'à l'avènement de Carlo De Benedetti, puissant industriel-financier et propriétaire du Groupe Editorial Espresso-Repubblica : mais il s'agit d'une autre histoire, sans doute moins innovante et, surtout, sans *happy end*.

LV | « Il est utile de citer, également, le livre sorti par les soins de Mediobanca (Morreale, 2019), pour élargir le champ des possibles du point de vue de nos lecteurs dans la direction opposée.

Quand on parle d'une institution comme Mediobanca et de son principal dirigeant Enrico Cuccia, pour des italiens de notre génération les antennes se dressent immédiatement. L'odeur du soufre et une gestion du pouvoir financier très particulière nous conduisent déjà à beaucoup d'hypothèses possibles et de sous-entendus. L'économiste et très estimé journaliste Eugenio Scalfari fit un livre très documenté et sanglant sur les pratiques du monde financier incarné par cet homme (Scalfari and Turani, 1974). Il est clair, par contre, que le public le plus jeune et notre public international risquent de passer à côté de cette personnalité si particulière et si importante de la finance italienne et donc de ne pas comprendre nos perplexités. Qui était-il ? Auriez-vous l'amabilité de nous dresser un portrait de l'homme... »

CP | « Je comprends... Cuccia n'était pas un simple banquier, c'était un homme qui avait une aura particulière et dont le comportement réservé a alimenté des fantasmes pendant toute sa vie. Si vous vouliez chercher un acteur principal pour une trame complotiste il en serait le protagoniste idéal...

Enrico Cuccia était une sorte de *Grand Pontife*, un *Cardinal Mazarin* sicilien très silencieux, qui en 40 ans de règne n'a jamais donné une interview à la presse, mais qui avait la confiance de la finance internationale aussi bien que de l'*establishment* industriel italien Fiat, Pirelli, Montedison : en particulier Enrico Cuccia avait la confiance de Fiat et de son Président Giovanni Agnelli, ami personnel d'Henry Kissinger et des banquiers Américains regroupés dans la *Trilateral Association* et dans le *Club Bilderberg*.

Ce qui reste de la société Olivetti passe donc sous le contrôle d'un consortium partagé par Mediobanca, Fiat, Pirelli, IRI.

Olivetti devient une entreprise sans entrepreneur et comme telle restera en hibernation pour 20 ans, jusqu'à l'avènement de Carlo De Benedetti, puissant industriel-financier et propriétaire du Groupe Editorial *Espresso-Repubblica* : mais il s'agit d'une autre histoire, sans doute moins innovante et, surtout, sans *happy end*. Elle deviendra entre ses mains une entreprise de TLC dont une grande partie sera l'objet d'un énorme spin-off, ses morceaux éparpillés aux

quatre vents et mettant fin à toute activité de recherche.
Ce qui bien entendu signifie le déclin pour une entreprise pareille ».

LV | « Comme vous, nous ne sommes pas du tout qualifiés pour démentir ou entretenir de pareilles rumeurs. Nous renvoyons nos lecteurs à une littérature qualifiée sur la mort préméditée des deux hommes (Secrest, 2019) et à quelques éléments d'information qui pourraient aller dans l'autre sens (Gui, 2006 ; Silmo, 2022 ; Bricco, 2022).

En revanche nous avons les instruments théoriques pour analyser les différentes manifestations symboliques et inconscientes faites par les uns et par les autres.

L'unicité d'Adriano Olivetti dans le panorama européen, ainsi que la singularité de son projet, de ses découvertes, la spécificité de sa vision communautaire d'intégration au service de l'humain (à une époque où, culturellement, l'humain se mettait au service de la production), sa vision économique post-capitaliste, peuvent alimenter un vide, une stupeur, un sentiment d'injustice, qui doit être comblé par une version dont l'utilité réside dans sa valeur consolatoire. Par le déni de réalité on évite de se confronter à une situation insoutenable. Ce mécanisme aurait tendance à renforcer l'idée qu'il s'agit de théories complotistes sans fondement. Et pourtant... »

CP | « ... et pourtant ? »



**L'envie n'est pas en soi un argument pénal.
Il ne nous servira pas à soutenir une thèse ou l'autre,
mais il nous servira pour mettre en valeur ce qu'il y avait
d'insoutenable dans le parcours d'Adriano Olivetti
pour ses contemporains des classes dirigeantes.**

LV | « Et pourtant nous avons également assez d'éléments pour nous intéresser à un processus d'envie. L'envie n'est pas en soi un argument pénal. Il ne nous servira pas à soutenir une thèse ou l'autre, mais il nous servira pour mettre en valeur ce qu'il y avait d'insoutenable dans le parcours d'Adriano Olivetti pour ses contemporains des classes dirigeantes.

Il était issu de deux minorités, nous le savons. Il avait un projet capitaliste presque opposé à sa propre classe ; il arrivera à dépasser son père, symboliquement, à travers l'achat d'Underwood : l'entreprise modèle aux yeux de ce dernier. Que le rachat d'Underwood soit la mèche d'un projet maléfique (réel ou imaginaire) se retrouve

dans le nom même de l'entreprise, comme la stupeur des contemporains face à ce rachat : le sous-bois au service de l'Oliveraie... Ces deux mots réunis nous disent que ce rachat était dans l'ordre des choses du point de vue de l'inconscient. Il ne resterait qu'à se demander si ce sous-bois était propice à la poussée de l'Oliveraie, ce qui normalement n'est pas le cas... »

CP | « Stupeur, surprise, colère pour la trahison de classe je comprends, mais pas forcément de quoi alimenter un processus d'envie (destructeur) ? »

LV | « A tous les effets oui. Nous sommes dans une Europe sous perfusion, entretenue par le plan Marshall et l'Italie en ruine de l'après-guerre plus encore que tout autre. Totalement dépendante du géant américain, elle ne se retrouve pas au ban des nations parce que sous la tutelle absolue des Etats-Unis, le grand frère bienveillant.

N'oublions pas que l'Italie qui va de 1948 au premier gouvernement de centre-gauche était aussi un monde sous l'emprise de la morale normative démocrate-chrétienne, de ce que certains ont défini le clérico-fascisme et que Franco Fortini - justement, lui qui était également chez Olivetti - a illustré dans son œuvre avec la très heureuse expression de dieci inverni (les dix hivers, littéralement) c'est-à-dire une période qui glace le sang des hommes de gauche, même modérée, comme Olivetti, et dangereuse aussi, quand on n'était pas conformes à la pensée dominante (Luperini, 1983).

Et dans ce contexte cathonormatif (nous rappelons que Vatican II avec son ouverture œcuménique ne s'ouvre qu'en 1962) le fils d'un juif et d'une vaudoise a le courage de racheter une entreprise aux U.S. ? Chez le grand bienfaiteur ? Celle qui dans son secteur précis représente le princeps absolu, le modèle ? Il réalise ainsi le rêve inaccessible d'une Italie encore dépendante du grand-frère américain ?

Cette Italie sous perfusion américaine, politiquement et psychiquement dépendante, irrésolument provinciale se retrouve propulsée dans les hauts lieux du grand capitalisme... tout ça peut être très perturbateur en fait, pour ses pairs des hautes sphères industrielles et financières (et qui n'ont pas su oser à ce point...). Avec cette opération, Adriano Olivetti trace un chemin : échapper à un état psychique de commis-majordomes, pour devenir des leaders et entrepreneur et cela pour de nombreux majordomes fidèles et influents peut être déstabilisant, voire inacceptable.

Psychiquement vous avez la place pour qu'un pouvoir politique et financier catholique, bon gardien des intérêts américains, décide la mise sous-contrôle de cette double hérésie et ainsi la détruire. Les symboles sont nombreux.

En fait c'est une image symboliquement très forte, on ne peut pas s'empêcher, dans cette opération, d'imaginer un Titan escaladant le Mont Sacré, pour défier les dieux de l'Olympe. Une sorte de Prométhée de l'industrie italienne et pour cela puni... Certes, s'il fut puni, la peine fut plus prosaïque que celle de la mythologie, mais il n'en reste pas moins que vous êtes en face de quelque chose qui peut mettre en mouvement un processus d'envie chez tout ce beau monde d'entrepreneurs et financiers, liges représentants du puissant allié atlantique... Il faut penser à ce qu'était l'Italie à cette époque... »

CP I « Symboliquement je vous suis ; il est cependant important de rappeler que les critiques et les perplexités sur l'expérience d'Adriano Olivetti sont, aussi, assez nombreuses.

La plus radicale est parue sur *Italia oggi* (07.11.2013), le deuxième quotidien économique italien.

Il s'agit d'un résumé du livre-témoignage de Riccardo Ruggeri, ancien ouvrier et ensuite manager spécialisé en organisation d'entreprise chez Fiat (Ruggeri, 2009).

.- La Olivetti d'Adriano ne pouvait pas éviter la débâcle : une société de mécanique et métallurgie comme Olivetti avait été transformée en espace multiculturel et en une congrégation de talents avec une liaison faible avec les nécessités de l'entreprise : une vision romantique mais suicidaire du management... Trop d'intellectuels concentrés en petit espace sont destinés à produire des problèmes, car conflictuels entre eux et, d'habitude, prêts à discuter beaucoup et à travailler un peu moins. :- .

Un jugement sans doute très sévère. Mais qui a, vraisemblablement, des contenus de vérité. »



Celle qui dans son secteur précis représente le princeps absolu, le modèle ? Il réalise ainsi le rêve inaccessible d'une Italie encore dépendante du grand-frère américain ?

LV I « Merci d'avoir cité Ruggeri de manière si complète. La question cependant, face à ses observations, est la suivante : sommes-nous confrontés à une critique du modèle, dans la mesure où Ruggeri en préfère légitimement un autre, ou sommes-nous confrontés à une critique sur la fonctionnalité du modèle, dans la mesure où Ruggeri nous apporte la preuve que ça ne peut pas marcher ?

En étudiant attentivement ses déclarations, il ne me semble pas qu'il fournisse la preuve que le modèle n'a pas fonctionné. Il me semble plutôt y voir un point de vue divergeant par rapport au modèle, un point de vue classique, la voix d'un capitalisme qui a choisi la première voie, pour le dire de manière olivettienne, en opposition à la troisième voie d'Olivetti.

Il nous semble que sa vision est traditionnelle : l'intellectuel est un coût, probablement inutile, les initiatives d'Olivetti des charges, probablement inutiles, donc il s'agit de mauvaise gestion et par conséquent d'une entreprise vouée à l'échec. De surcroît dans les paragraphes cités il n'est pas difficile de voir les stigmatisations et les projections dont Ruggeri se nourrit.

C'est sûrement une critique qui mérite d'être analysée, elle contribuera au discernement du lecteur, néanmoins elle n'est pas dépourvue d'un jugement par a priori.

D'ailleurs, dans d'autres témoignages (<https://www.blitzquotidiano.it/rassegnastampa/riccardo-ruggeri-italia-oggi-olivetti-non-poteva-che-fallire-e-cosi-fu-1711417/>). Ruggeri déclare qu'un entrepreneur ne doit faire que des profits et puis éventuellement avec ses dividendes financer ses autres intérêts, ses valseuses (en l'espèce les intellectuels définis comme des gens qui ont tendance à peu travailler). C'est une vision où le monde est délimité entre productifs et parasites, les premiers créant des richesses et les autres ayant, tout au plus, le droit à l'aumône. C'est d'ailleurs un débat très actuel dans l'humanitaire où s'opposent deux visions, celle des œuvres de charité et celle du développement des personnes et des institutions.

L'auteur nous dit qu'il ne partage pas cette vision d'Olivetti, ce qui est respectable et légitime.

En même temps, il pose les fondements de sa vision du monde, nous pouvons les accepter, mais ses opinions respectables ne constituent pas une due diligence. De ce point de vue, il ne nous apprend rien de nouveau ; il ne nous aide pas à comprendre si une expérience alternative et très différente aurait pu représenter une possibilité de transformation viable et intéressante, il nous aide à comprendre son point de vue, différent. J'en reviens ainsi à ma question de départ : c'est une critique du modèle, pas de sa compétitivité.

Celle d'Olivetti était une autre vision. Dans cette vision on peut imaginer (Bos et al., 2019) qu'un entrepreneur actionnaire puisse décider de la tâche fondamentale de l'entreprise qu'il détient et en fonction de celle-ci faire ses choix économiques, la rentabilité n'est pas le seul indicateur possible, c'en est un. La rentabilité n'est pas la raison d'être d'une entreprise.

Un actionnaire peut choisir de réinvestir tous les bénéfices, ou de ne pas réaliser de bénéfices et de redistribuer la richesse avant même d'arriver au résultat. C'est un libre choix. Bien sûr, cela peut gêner ceux qui ont une vision traditionnelle.

Le législateur, d'ailleurs, ne s'y est pas trompé, la loi ne punit pas l'absence de rentabilité, elle ne punit que le soutien abusif d'entreprises qui font des pertes délibérées (peut-être les mêmes qui servent à faire de l'optimisation fiscale...). Il y a une nuance, entre une pensée de bonne gestion et une pensée unique.

CP | « On peut dire que les critiques de Ruggeri représentent bien un point de vue plutôt partagé... »



Celle d'Olivetti était une autre vision.
Dans cette vision on peut imaginer [...]
qu'un entrepreneur actionnaire puisse décider
de la tâche fondamentale de l'entreprise qu'il détient
et en fonction de celle-ci faire ses choix économiques,
la rentabilité n'est pas le seul indicateur possible,
c'en est un. La rentabilité n'est pas la raison
d'être d'une entreprise.



Ici, le modèle Olivetti nous dit quelque chose de très connu et rarement mis en pratique : une structure non aliénante sait être rentable. L'usine, le lieu de production, illustre le système de représentation mentale de l'institution et le forge en même temps.

LV | « Vous avez absolument raison. Ce point de vue est commun et pour cette raison nous nous efforçons de l'analyser. Mais il faut le considérer sous la forme d'un débat d'idées, plutôt que sous celle d'un verdict définitif sans appel rendu par des experts indépendants. Vous imaginez Gramsci, lui qui théorisait l'intellectuel organique, face à cette vision de l'intellectuel inutile et bavard, qu'il faut maintenir en dehors des circuits de production... ? Finalement c'est une vision idéologique très ancienne, déjà fortement ancrée dans la pensée de Croce vis-à-vis des intellectuels et socialement très conservatrice. Il s'agit plus d'une opposition politique que d'une critique économique du modèle.

Modèle, comme vous le rappeliez plus haut, très rentable. Tout le profit de l'entreprise était réinvesti dans l'entreprise elle-même.

Ici, le modèle Olivetti nous dit quelque chose de très connu et rarement mis en pratique : une structure non aliénante sait être rentable. L'usine, le lieu de production, illustre le système de représentation mentale de l'institution et le forge en même temps (Largent, 2024). Cette vision des choses, peu répandue, a le pouvoir de déranger.

En revanche il faut reconnaître que vers la fin du règne d'Adriano, chez certaines personnes de la famille (mais pas le frère Dino, qui reprochait à son frère une politique managériale trop centralisatrice, mais partageait la politique de distribution des richesses de son frère), il y avait une réflexion sur la nécessité de mieux rémunérer le capital par le dividende (Bricco, 2022).

On pourrait dire qu'il y a une certaine répétition : régulièrement apparaissent des critiques au monde financier et politique de l'époque qui aurait couvert une action douteuse des services occidentaux ; tout aussi régulièrement nous assistons à une critique des modes de gestion de l'entreprise, ces deux réalités en miroir nous disent quelque chose. Dans le premier cas la part d'inacceptable qu'il y a dans cette fin, qui ne peut que trouver son explication dans quelque chose de supérieur, comme une punition divine, incarnée par la CIA ; dans le deuxième cas un acharnement sur les erreurs de l'homme, comme à vouloir le punir d'avoir osé autant.

Cette dernière est une attitude qui n'est pas sans rappeler une image de la littérature italienne. »

CP | « A quoi pensez-vous ? »

LV | « A l'Isola di Arturo, d'Elsa Morante ; Wilhelm Gerace, le père d'Arturo, dans le sous chapitre intitulé Petit-fils d'une Ogresse jette dans un tiroir la photo de la mère décédée depuis longtemps et la maudit, en prononçant ces paroles : - Reste là, personnage néfaste et insupportable [...] Et ne te fais plus jamais revoir à partir de maintenant : -. En fait la mort n'est pas suffisante. C'est comme un rituel d'exorcisme, pour s'assurer qu'il ne reviendra pas, pour le punir encore de nous avoir autant perturbés. »

CP | « Vous voulez dire que peu importe la thèse (complotiste ou rationaliste), l'histoire dérange encore... »

LV | « Oui tout à fait. Psychiquement l'expérience Olivetti est insoutenable. Et si on regarde du point de vue de la dimension politique, elle remet en question le modèle traditionnel, donc elle est dangereuse.

De notre point de vue la critique la plus sévère est davantage d'ordre politique que gestionnaire. Nous vous l'avons entendu dire lors de vos conférences ».

CP | « Oui je vois très bien ce que vous voulez dire. Ce qui est évident est qu'Adriano Olivetti a toujours fait cavalier seul, sans rechercher d'alliances, au moins au niveau Italien : ni d'alliances politiques, ni d'alliances avec les autres patrons de l'industrie et avec leur puissante Confédération, c'est-à-dire la *Confindustria*. Une stratégie ambitieuse, mais aussi dangereuse. »

LV | Voyez-vous d'autres limites, à part l'isolement, à la stratégie d'Adriano Olivetti ? »

CP | « Oui j'en vois une : le successeur. Je pense que nous sommes vraiment en face d'une thématique qui appartient à Riti, à vos études. Je m'explique : comment réaliser une transformation sans leader ? Ce n'est pas possible.

>> C'est comme un rituel d'exorcisme, pour s'assurer qu'il ne reviendra pas, pour le punir encore de nous avoir autant perturbés »

>> Ce qui est évident est qu'Adriano Olivetti a toujours fait cavalier seul, sans rechercher d'alliances, au moins au niveau Italien : ni d'alliances politiques, ni d'alliances avec les autres patrons de l'industrie et avec leur puissante Confédération, c'est-à-dire la *Confindustria*. Une stratégie ambitieuse, mais aussi dangereuse.

L'entreprise aux mains de Mediobanca deviendra une entreprise sans leader. En conséquence, il leur était facile de bloquer un système sans leadership. Peut-être en cela nous retrouvons les critiques du frère Dino concernant une centralisation excessive.

Si Camillo a su préparer sa succession, celle d'Adriano n'a pas vu le jour. Certes il est mort à l'improviste, mais il aurait pu l'anticiper... Voilà un probable reproche qu'on pourrait lui faire.

Mais je crois que sur cette transition de l'entreprise après sa mort, Riti souhaite publier un prochain article... »

LV | « Oui c'est dans la liste des articles qui verront le jour. Encore faut-il trouver assez de matériel et en être à la hauteur.

Et maintenant, cher Corrado, de ce territoire, de ces expérimentations que reste-t-il ? »

CP | « Il reste l'effet pépinière : la prolifération de PME du logiciel et du hardware, qui a été remarquable dans la région d'Ivrea et qui, en petite mesure, a sauvé un certain, modeste, niveau d'emplois.

Pour conclure : les journalistes britanniques Gavin Jones et James Mackenzie, Reuters UK, soutiennent que Olivetti est le miroir de la crise italienne (Internazionale 02.04.2014) Ivrea était jusqu'aux années '80 une Silicon Valley Européenne : aujourd'hui les principaux employeurs sont la Santé Publique et deux call centers. »

LV | « Les call center nous remplissent d'une certaine tristesse ; en fait nous n'avons plus qu'une question à vous poser... »

CP | « Laquelle ? »

LV | « L'épithaphe ! »

CP | « Pardon ? »

LV | « Quel épithaphe voudriez-vous choisir ?

Si Adriano a été (psychiquement) un enfant gâté qui a dilapidé sa fortune il faudrait dire Sic transit gloria mundi.

S'il a été, d'une manière ou d'une autre, l'objet d'un processus de rivalité destructrice (avec ou sans complot) alors on s'est acharné sur un traître de classe, et on devrait dire « arx Tarpeia Capitoli proxima », d'ailleurs son père dans une correspondance, à l'époque du projet d'urbanisation de la Vallée d'Aosta, l'invitait à une certaine prudence, voire méfiance... (<https://museocasertaolivetti.altervista.org/adriano-olivetti-dal-primo-dopoguerra-al-regime-fascista/>). »

CP | « Alors, si vous me le permettez, j'aimerais vous proposer une troisième voie... Comme aurait dit Manzoni et en le paraphrasant à la fin

:- Il n'est plus, après son dernier soupir [...] Fut-ce vraie gloire ? A nos lecteurs le difficile verdict... :- »

(version originale :- Ei fu, dato il mortal sospiro [...] Fu vera gloria? Ai posteri l'ardua sentenza... :-)

riti | « Grazie Corrado... »

➤➤ Alors, si vous me le permettez, j'aimerais vous proposer une troisième voie.
Comme aurait dit Manzoni et en le paraphrasant à la fin
:- Il n'est plus, après son dernier soupir [...] Fut-ce vraie gloire ? A nos lecteurs le difficile verdict... :-

Bibliographie

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

Baussano, G.C. and Musatti, C. and Novara, F. and Rozzi, R. (1980) *Psicologia in Fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*. Torino: Einaudi.

Bos, D. (2019) *Votre énergie, c'est vous !*. Nantes : Stratelio

Bos, D. et Cordier-Palasse, B. et Veneziani, L. et Zauderer, F. (2020) *Donnez du souffle à votre Gouvernance*. Nantes : Stratelio.

Bilò, F. and Vadini, E. a cura di, (2016) *Matera e Adriano Olivetti: testimonianze su un'idea per il riscatto del Mezzogiorno*. Roma: Edizioni di Comunità.

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

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

Bonifazio, P. and Scrivano, P. (2001) *Olivetti costruisce: architettura moderna a Ivrea: guida al museo a cielo aperto*. Milano: Skira.

Butera, F. and de Witt, G. (2011) *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa. La storia delle isole di produzione alla Olivetti negli anni '70*. Bologna: il Mulino.

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.

Carter, J. (2019) 'Salaried Intellectuals: Fortini, Giudici, Ottieri, Volponi, and Buzzi at the Olivetti Company', in *Italian Culture*, Vol. 37, Abingdon-on-Thames: Taylor & Francis, pp. 47-63.

Castagnoli, A. (2012) *Essere impresa nel mondo. L'espansione internazionale della Olivetti dalle origini agli anni Sessanta*. Bologna: Il Mulino.

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.

De Liguori Carino, B. (2008) *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*. Roma: Fondazione Adriano Olivetti.

De Tullio, J. (2013) *Mario Tchou e l'elettronica italiana*. Milano: Centro PRISTEM.

de Witt, G. (2005) *Le fabbriche ed il mondo: l'Olivetti industriale nella competizione globale (1950-90)*. Milano: Franco Angeli.

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.

Gazzarri, M. (2021) *Elea 9003 - Storia del Primo Calcolatore elettronico Italiano*. Roma: Edizioni di Comunità.

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

Gemelli, G. (2014) *Il regno di Proteo. Ingegneria e scienze umane nel percorso di Adriano Olivetti*. Bologna: Bononia University Press.

Giuntella, F. and Zucconi, A. a cura di, (1984) *Fabbrica, Comunità, Democrazia. Testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità*. Roma: Fondazione Adriano Olivetti.

Guéneau, M. and Missemmer, A. (2015) 'Adriano Olivetti, un entrepreneur hors du commun', in *L'économie politique*. Quetigny: Alternatives Economiques, vol. 68, n. 4, pp. 102-112.

Gui, F. (2006) 'Adriano Olivetti ha chiesto di essere ascoltato. Un tentativo di occidentalizzazione della sinistra italiana, con riflessi sull'Europa orientale, nelle carte della Cia', in *Eurostudium3w*, n. 1 ottobre-dicembre 2006, pp. 43-86.

Largent, B. (2024) 'La Fabbrica come elemento centrale del territorio e della sua comunità: il ruolo particolare degli stabilimenti Olivetti nel movimento dell'architettura moderna' in *Riti*, n°2, pp. 358-369. 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.

Luperini, R. (1983) *Il Novecento*. Torino: Loescher.

Morreale, G. a cura di, (2019) *Mediobanca e il salvataggio Olivetti Verbal delle riunioni e documenti di lavoro 1964-1966*. Filago: Archivio Storico Mediobanca "Vincenzo Maranghi".

Musso, S. (2009) *La partecipazione nell'impresa responsabile: storia del Consiglio di gestione Olivetti*. Bologna: Il Mulino, Bologna.

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, pp. 370-395. Torino: Motus.

Novara, F. and Rozzi, R. and Garruccio, R. postfazione di Sapelli, G. (2005) *Uomini e lavoro all'Olivetti*. Milano: Mondadori.

Ochetto, V. (2015) *Adriano Olivetti. La biografia*. Roma: Edizioni di Comunità, p. 300.

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

Pampaloni, G. (2016) *Poesia, politica e fiori: scritti su Adriano Olivetti*. Roma-Ivrea: Edizioni di Comunità.

Pivato, M. (2011) *Il miracolo scippato. Le quattro occasioni sprecate della scienza italiana negli anni Sessanta*. Roma: Donzelli.

Rozzi, R. (2000) *Musatti e l'Olivetti*, in Romano, D. and Sigurtà, R. *Cesare Musatti e la psicologia italiana*. Milano: Franco Angeli.

Ruggeri, R. *Italia Oggi*. (07.11.2013).

Ruggeri, R. (2009) *Una storia operaia*. Milano: Brioschi.

Scalfari, E. and Turani, G. (1974) *Razza Padrona*. Milano: Feltrinelli.

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.

Toxey, A. (2004) 'Reinventing the Cave: Competing Images, Interpretations, and Representations of Matera', Italy, in *Traditional Dwellings and Settlements Review*, vol. 15, n. 2, Eugene: EASTE, pp. 61-78.

Veneziani, L. (2024) 'Olivetti: Organizzazione e istituzione. Dalla trasformazione aziendale a quella della società' in *Riti*, n°2, pp. 314-325. Torino: Motus.

Sitographie

Associazione Archivio Storico Olivetti – AASO a cura di, *Il Centro di Psicologia Olivetti*, in "Storiaolivetti.it", pubblicato on-line: <https://www.storiaolivetti.it/articolo/127-il-centro-di-psicologia-olivetti/> (ultimo accesso 13 luglio 2024).

Gavin Jones e James Mackenzie, Reuters UK (Internazionale 02.04.2014).

Ferrigo, N. 'Quando la Olivetti inventò il pc e conquistò New York', in *"La Stampa"*, 5 aprile 2019, pubblicato on-line: <https://www.lastampa.it/cultura/2019/04/05/news/quando-la-olivetti-invento-il-pc-e-conquistò-new-york-1.35214967/?callback=in&code=OWUXZJFMMTATNDY2YI0ZMMY4LTG4ZTATZTNIZTE3ODLKYMKN&state=9634262025104679b454d66787054154> (ultimo accesso 12 luglio 2024).

<https://www.storiaolivetti.it/articolo/64-adriano-olivetti/>
sotto la direzione dell'Associazione Archivio Storico Olivetti

<https://www.storiaolivetti.it/articolo/124-ai-vertici-della-olivetti-1908-2003/>

<https://www.storiaolivetti.it/articolo/115-dino-olivetti/> (ultima visita / last access agosto 2024).

SIUSA - Sistema Informativo Unificato per le Soprintendenze Archivistiche e disponibile on-line: <https://siusa-archivi.cultura.gov.it/cgi-bin/pagina.pl?TipoPag=prodpersona&Chiave=53169> (ultima visita settembre 2024).

<https://www.youtube.com/watch?v=aGz2RelFk2I>

<https://www.primaonline.it/2013/10/29/173917/de-benedetti-a-radio-24-rilancia-ipotesi-di-complotto-sulla-morte-di-mario-tchou-inventore-dei-supercomputer-olivetti/>

<https://www.blitzquotidiano.it/rassegna-stampa/riccardo-ruggeri-italia-oggi-olivetti-non-poteva-che-fallire-e-così-fu-1711417/>

<https://museocasertaolivetti.altervista.org/adriano-olivetti-dal-primo-dopoguerra-al-regime-fascista/>

Il Boom Economico: Achille Lauro e Adriano Olivetti - La Storia Siamo Noi
<https://www.youtube.com/watch?v=aGz2RelFk2I>

L'imprenditore rosso, su lastoriasiamonoi.rai.it. URL consultato l'11 giugno 2013 <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=L%E2%80%99imprenditore+rosso%2C+su+lastoriasiamonoi.rai.it>

Ruggeri, R. (2013) <https://www.blitzquotidiano.it/rassegna-stampa/riccardo-ruggeri-italia-oggi-olivetti-non-poteva-che-fallire-e-così-fu-1711417/>

Sfreda, E. (2022) Intervista a *Dalle valli valdesi alla famiglia Olivetti* - Riforma.it

Silmo, G. (2023) *Olivetti. La crisi del 1964 e la perdita progressiva dei suoi valori fondativi*. Pubblicato on-line in "Olivettiana.it", 6 giugno 2022, disponibile on-line: <https://olivettiana.it/olivetti-la-crisi-del-1964-e-la-perdita-progressiva-dei-suoi-valori-fondativi/> (ultimo accesso 11 aprile 2023).

Walter Veltroni, *Il computer Olivetti che spaventò l'America - Mario-Tchou, il genio morto a 37 anni [archivio]* 1° novembre 2020 - consultato il 17 avril 2023.