



en collaboration avec
AASO
Associazione Archivio Storico Olivetti

Une nouvelle expérience

Enrico Bandiera et Leonardo Veneziani

Un travail sur l'expérience transformatrice de l'entreprise Olivetti débute aujourd'hui, avec ce numéro, et se poursuivra dans les années à venir, à travers les prochains numéros. Ce travail est le fruit d'un accord de collaboration entre l'Association des Archives Historiques Olivetti (AASO) et Riti. Ce projet porte sur une étude approfondie des nombreux thèmes qui, tout au long du parcours Olivetti, ont touché à la transformation du travail, des organisations, des institutions et de la société.

L'objectif est que les chercheurs des deux bords du fleuve (les olivétains d'une part et les spécialistes des relations de groupe et de la transformation des institutions d'autre part) puissent trouver un pont, fait de collaboration et de mise en commun de moyens, leur permettant de traverser aisément les deux rivages de cette riche histoire.

Le travail sera coordonné par Leonardo Veneziani pour Riti et par Giorgio Nepote Vesin pour AASO. Le désir commun est de permettre, comme le veut la raison d'être de Riti, l'interdisciplinarité et la transversalité des connaissances.

LA RAISON DE CES ÉTUDES

A priori, dans les études sur les *relations de groupe et de transformations des institutions*, on privilégie les dynamiques présentes, celles qui se déroulent sous les yeux de l'observateur et lui permettent d'échanger avec les personnes directement impliquées. Lorsqu'on s'intéresse plus particulièrement à la transformation des institutions et des organisations, on suppose que le champ de recherche se limite au cheminement entre le présent et le futur (ce que j'observe / ce qui y sera transformé). S'intéresser à l'histoire et à l'expérience d'Olivetti suppose au contraire d'explorer le passé.

Ce type de recherche, qui s'intéresse à des processus largement révolus ou déjà achevés, devient une spécificité de Riti. Nous l'avons constaté dans le numéro précédent (sur la transformation du PCI) et dans le numéro actuel (sur les processus historiques de transformation des pays émergents).

Ce type d'investigation nous permet de réfléchir plus sereinement à l'évolution des processus de transformation institutionnels dans les organisations et dans

Enrico Bandiera

Directeur de l'Associazione
Archivio Storico Olivetti
(AASO) - Ivrea
contact@ritijournal.com

Leonardo Veneziani

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

la société (sans l'obsession de la *prédiction de l'avenir*). Cette sérénité accrue offre un espace d'étude plus silencieux et plus réflexif ; en tout cas libéré, pour de nombreux opérateurs de la transformation, du protagonisme du *consultant-observateur-chercheur* et de son désir de réussite du processus. L'histoire d'Olivetti, de Camillo et de ses fils, au premier rang desquels Adriano, est sans conteste une histoire de transformation. Le lecteur qui l'ignore encore aura le temps de le découvrir dans les articles publiés dans ce volume. Il s'agit d'une volonté de transformer, autant les relations sociales que la dialectique sur les moyens de production, qui vient de l'histoire du socialisme réformiste qui a inspiré Camillo Olivetti et ses fils ; c'est une histoire de transformation des lieux et des modes de production ; c'est une histoire de transformation de l'espace dans lequel a lieu le phénomène productif, qui tend à incorporer l'usine (en tant que lieu de production), la ville (où celle-ci se situe) et le territoire environnant, pour construire une société future en équilibre entre présent, futur et passé. Pour ce faire ils impliquent architectes, urbanistes, sociologues, géographes, psychologues, psychanalystes... C'est enfin une transformation de la société, à la recherche d'une troisième voie entre *capitalisme et socialisme réalisé*, dans une recherche constante d'émancipation et de réalisation de l'être humain. Alain Rey aurait pu dire que, dans la vision d'Olivetti, le mot culture retrouve complètement ses trois sens étymologiques, longtemps unis dans l'histoire de l'humanité et, à l'inverse, séparés dans le monde moderne : culture, *cultura* (dans le sens de cultivation) et culte – et où, pour Olivetti, le mot culte possède une signification absolument laïque qui s'intéresse au sens de l'existence de chacun (Rey, 2005).

Le lecteur habitué aux relations de groupe l'aura remarqué : il s'agit d'une volonté de transformation qui prend en compte les trois dimensions fondamentales sur

lesquelles nous avons l'habitude de travailler : psychique, politique et spirituelle. C'est aussi, pour cela, bien entendu, que nous entamons ce travail aujourd'hui.

LE SYNDROME D'ÉVANOISSEMENT

Nous aurions pu écrire un bel article, approfondi et long, bien fait et sérieux, pour aborder toutes les principales dynamiques de l'histoire d'Olivetti. Cela aurait certainement donné lieu à un bel ouvrage, sérieux, soigné, complet et utile aux lecteurs, mais nous aurions risqué de passer à côté de milliers de choses.

On ne peut pas espérer visiter Florence en se contentant de voir la coupole de Brunelleschi... À l'instar de certains touristes américains ou asiatiques qui, face à l'excès de magnificence de cette ville, sont pris d'un malaise, tant les choses sous leurs yeux sont nombreuses, complexes et riches, de même, pensons-nous, le lecteur qui découvre Olivetti peut se retrouver confronté au même étourdissement vu la quantité d'initiatives, d'idées, d'inventions, de procédés et d'innovations. Il faut prendre le temps de comprendre, de découvrir et d'assimiler. Car les initiatives qui ont accompagné cette entreprise familiale sur deux (et presque trois, en partie) générations sont nombreuses et variées, touchant tous les domaines de l'organisation des entreprises et de la société.

Et ce n'est pas tout.

En abordant le monde d'Olivetti, on découvre qu'un nombre incroyable de thèmes, importants dans notre quotidien actuel et qui semblent si clairement liés à notre temps, uniquement à notre vie et à notre époque, étaient déjà pris en compte hier, dans l'univers Olivetti. En voici quelques-uns.

L'IMPORTANCE DE LA DYSTOPIE

La réflexion urbanistique s'était déjà emparée, bien évidemment, de la question de nos villes inhumaines, chaotiques, incohérentes et des conditions de vie dans les *périmétries urbaines*, dans ces banlieues aujourd'hui perpétuellement en ébullition. La réflexion sur le territoire annonce déjà une préoccupation sur ce qui aurait pu arriver dans le futur et qui est clairement liée à la dimension écologique, aux circuits courts et à la préservation de l'espace (aujourd'hui on dirait de l'environnement).

La relation ville-campagne nous ramène à la réalité d'aujourd'hui et à des villes assiégées par des agriculteurs furieux qui se sentent délaissés et au bord de la faillite (comme cela arrive régulièrement dans certains pays développés).

La question de la justice sociale et de ce que nous devons faire de nos vies, si fortement présente dans le discours d'Adriano Olivetti prononcé à Pozzuoli en

1955, nous ramène avec force aux questions sur le sens de la vie et sur la manière de l'utiliser – et comment cela se relie au temps de travail et à sa qualité – problématiques qui envahissent aujourd'hui les relations sociales dans les entreprises. La question de la gestion et de la redistribution des richesses des entreprises se pose aujourd'hui avec tristesse, alors qu'après trente ans de sinusoïdes de développement variées et complexes, nous constatons la disparition des classes moyennes, la centralisation des richesses entre les mains de minorités avides et la croissance en nombre de majorités de plus en plus pauvres, de plus en plus remplaçables, de plus en plus livrées à elles-mêmes. La question de la redistribution des richesses par les dividendes, si fondamentale dans la pensée de la famille Olivetti, nous offre avec clairvoyance une critique des super-profits et des super-salaires des *CEO-PDG* d'aujourd'hui.

Pourquoi tant de prémonition et d'acuité ? Parce que, comme nous l'enseignent Lewin et les dynamiques de groupe, la somme globale d'un groupe humain est par définition supérieure à la somme de ses parties. Chez Olivetti, *tant d'intellectuels, de scientifiques, d'innovateurs, de génies et de personnes sérieuses* se sont réunis pour réfléchir à leur présent et au futur, que les réponses ne pouvaient qu'être exceptionnelles.

Il y eut tant d'intelligence et de prémonition chez Olivetti, parce que le nombre de personnes extraordinaires rassemblées autour de ces projets était surprenant et inspire le respect. Autrement dit, en abordant les expériences du monde Olivetti, on peut être envahi, du moins c'est arrivé aux auteurs, par cette question désarmante :- *Mais quand et où avons-nous fait fausse route ?* : Il y a une soixantaine d'années, à la mort d'Adriano, nous cherchions des réponses à un monde en plein développement, exclusivement absorbés par l'amélioration de notre réalité quotidienne et nous avions rejoint, heureux et confiants, le cuirassé du capitalisme triomphant qui, mettant les voiles depuis des ports bien connus et à nos yeux maussades, nous aurait menés vers des rivages inconnus et merveilleux... Et puis aujourd'hui, au lieu d'atterrir dans un monde magique, nous posons le pied, après six décennies d'errance désordonnée, sur le dur béton d'un univers dystopique où nos villes sont devenues le *Detroit de Céline ou le Nouveau Londres de Huxley* (Nepote Vesin, 2024) et nous nous retrouvons en plein cauchemar.

Mais alors, *quand avons-nous fait fausse route ?* Quand avons-nous permis que certains nous entraînent dans des préoccupations et des croyances opposées à celles d'Olivetti, nous faisant croire que c'était la seule voie possible.

La préoccupation d'Olivetti pour le territoire et un système d'aide sociale redistributive répond à la conviction que l'entreprise doit prendre en charge les pertur-

bations qu'elle crée. Or, c'est un modèle différent que nous avons laissé triompher : les entreprises n'ont pas pris en charge les déséquilibres créés et, après la distribution des dividendes, elles se sont envolées. Pour Olivetti, les perturbations et les déséquilibres sont des dommages à long terme, il faut donc les gérer.

Aujourd'hui, on parle de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, Olivetti s'en préoccupait déjà à l'époque.

-: Parmi les dangers vers lesquels se dirigent les entreprises traditionnelles, l'appauvrissement du territoire constitue certainement l'une des questions les plus épineuses, ce qui aurait nécessité une réflexion sur le rôle de l'usine elle-même et ne fut pas fait. Le nouveau modèle économique promu par Olivetti s'engage dans la direction opposée, établissant une relation active avec le territoire au lieu de la simple exploitation, en essayant de le mettre en valeur, au sens le plus large du terme :- (Nepote Vesin, cit.). Or, depuis soixante ans, c'est le modèle inverse qui prévaut. Olivetti se préoccupe du territoire et de la ville, de l'équilibre entre ville et campagne, et met en œuvre des stratégies architecturales, géographiques et urbaines qui cherchent à répondre à ces problématiques. Mais pour tous les autres, l'usine et l'unité de production doivent être des réalités tyranniques qui engloutissent ressources et personnes sans se demander comment ces dernières arrivent sur le lieu de production, ni quel est l'impact de ces flux sur le tissu urbain et sur le tissu social.

Pour Olivetti, il s'agissait de créer les conditions pour une vie plus digne d'être vécue ; pour les autres industriels, il s'agissait de créer de la richesse. Enfin :-: *L'attention portée à l'identité de l'homme par rapport au lieu qu'il habite et à ses racines constitue l'un des principaux aspects qui éloigne la vision d'Adriano de celle de nombre de ses contemporains industriels, même les plus éclairés :-* (Nepote Vesin, cit.).

En résumé : les fourmis Olivetti ont tenté de créer de la richesse en s'interrogeant sur le sens de leurs actes et les conséquences de leurs actions, les cigales et les sauterelles ont consommé les ressources en faisant des bénéfices et de l'optimisation fiscale.

PRÉOCCUPATION POUR L'AVENIR

Dans la matrice et la tradition de la transformation des institutions, il y a aussi la dimension de la philosophie prospective de Gaston Berger (Coppeau, 2007), c'est-à-dire le questionnement sur *l'ouverture du champ des possibles*, la tentative non seulement de transformer, mais de le faire en se questionnant sur ce qui composera le contexte futur.

Insister donc sur la capacité d'anticipation présente dans le monde Olivetti ou sur son besoin de deviner comment la société aurait pu évoluer dans les décennies à venir n'est pas pour nous une vaine manière de célébrer l'objet de nos études mais plutôt une occasion de confirmer qu'en étudiant les processus présents dans le monde Olivetti, nous sommes au centre de notre discipline et de la manière d'exercer *notre métier* : c'est-à-dire l'étude de la relation entre un acte transformateur et ses conséquences dans le futur.

Il y a quelque chose de Leibnizien, après tout, dans cette façon de procéder : privilégier l'attention au pourquoi des choses plutôt qu'au *comment...*

Nous pourrions continuer à chercher d'autres parallèles susceptibles d'offrir au lecteur d'ultérieures preuves du potentiel extraordinaire de cette question olive-taine, pour nous qui travaillons sur la transformation des institutions, mais nous sommes certains que le lecteur aura désormais compris le cheminement de notre pensée. Le reste, il le découvrira en lisant.

ARTICLES DE CE NUMÉRO ET THÈMES DE TRAVAIL POUR LES NUMÉROS SUIVANTS

Dans ce numéro, nous avons d'abord souhaité offrir aux jeunes lecteurs, et à ceux qui sont moins jeunes mais moins familiers avec la réalité Olivetti, un aperçu général. En résonance avec ces premières pages, nous nous concentrerons sur la particularité de cette expérience (Leonardo Veneziani) et sur son actualité. Ensuite, en présentant la figure singulière de leader génératif qu'était Adriano Olivetti, nous saisirons l'occasion de sensibiliser le lecteur à l'immensité de l'œuvre d'Olivetti et à la manière dont elle a su intégrer des préoccupations sociétales si grandes, en s'entourant d'une foule de talents surprenante (Corrado Paracone et Leonardo Veneziani).

Ces deux premiers articles ont une fonction généraliste, qui permettra au lecteur de se faire une idée plus complète de la globalité du sujet qui a traversé cette immense réalité. Les deux articles permettront également d'aborder les événements et les nombreuses questions qui entourent la transmission d'Olivetti et les événements survenus après la mort d'Adriano.

Nous avons demandé à un architecte et urbaniste français (Bruno Largent) de nous présenter sa vision du point de départ de toute chose : le lieu de production, l'usine, le lieu où l'on vit et produit. Pour nous, confier cette tâche à un collègue français visait avant tout, et paradoxalement, le lecteur italien. Pour lui faire comprendre à quel point la réalité architecturale, urbaine, culturelle et sociale d'Olivetti était ancrée dans un tissu international, à quel point elle s'était non seu-

lement enrichie de réalités étrangères, mais aussi à quel point elle avait influencé le reste du monde. De fait, au siècle dernier, rares sont les réalisations italiennes qui ont fait figure d'exemple à l'étranger.

Cet article nous permettra de voir et d'expérimenter l'usine comme un lieu qui produit du *system-in-the-mind* et de la culture interne, plutôt qu'un simple agrégat de matériaux : la transformation de l'institution commence aussi par la transformation de l'espace (Furet, 1988).

Ce premier rendez-vous se conclut, comme il nous a semblé logique, avec Giorgio Nepote Vesin, pour nous emmener plus loin, en approfondissant notre exploration. Le lecteur pourra ainsi comprendre l'importance de la dimension territoriale et la relier au concept de communauté, et également comprendre les racines de cette pensée et le corpus théorique central de cette vision initiée par Camillo Olivetti.

Sur le plan méthodologique, nous avons préféré indiquer au lecteur qu'en fin de compte, la transformation se met en valeur par elle-même. Ceux qui sont directement impliqués dans les relations de groupe et la transformation des institutions pourront aisément formuler leurs propres réflexions et interprétations sur la dimension psychique des systèmes, les systèmes de représentation mentale et les processus culturels conscients et inconscients ; ceux qui ne sont pas familiers avec nos disciplines verront le processus se dérouler sereinement, sous leurs yeux, à travers ce qui est le plus important dans notre approche méthodologique : les actions des uns et des autres.

Dans ce numéro comme dans les suivants, le choix méthodologique a été de laisser chaque discipline s'exprimer à travers ses particularités, limitant les interprétations à des analyses spécifiques. Dans ce cas, les deux premiers articles aideront le lecteur à interpréter les quatre articles dans leur globalité disciplinaire. Nous procéderons de la même manière dans les prochains numéros, en réduisant les interprétations et les hypothèses de travail au strict minimum et en laissant parler autant que possible l'interdisciplinarité.

Les prochains numéros seront consacrés aux thèmes suivants : la **formation en entreprise** dans la vision Olivetti – interne et externe ; la **vision éducative** du projet Olivetti ; les **îles Olivetti** ; le **modèle de recherche et développement** des années 60 aux années 80 ; le rôle de l'**art et de la culture** dans le monde Olivetti ; la **difficile succession** d'Adriano.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Notes bibliographiques

- Coppeaux, P. (2007) *Prospective – Psychanalyse*, futurouest.com
Furet, F. (1988) *Dictionnaire critique de la Révolution française* (dir. avec Mona Ozouf). Paris : Éditions Flammarion.
Nepote Vesin, G. (2024) 'Olivetti, comunità e territorio: strumenti di trasformazione della società' in *Riti*, n°2, pp. 370-395. Torino: Motus.
Rey, A. (2005) Culture, ad vocem, in Rey, A. (eds) *Dictionnaire culturel en langue française*. Paris: Dictionnaires Le Robert pp. 2054-2057 Tome I.

>> LES ARCHIVES HISTORIQUES OLIVETTI AUJOURD'HUI

Fondées en 1986 à l'initiative de Paolo Mancinelli, alors Secrétaire Général d'Olivetti, en collaboration avec la Fondation Adriano Olivetti, les Archives Historiques Olivetti se sont développées entre 1987 et 1994 sous la direction scientifique du professeur Giovanni Maggia, Secrétaire Général de la Fondation Adriano Olivetti. Des fonds appartenant à la société Olivetti, à la famille Olivetti et aux collaborateurs des études olivetaines, ont progressivement alimenté les ressources nécessaires à ses activités.

Le 12 mars 1998, les Archives sont devenues une entité indépendante avec la signature de l'acte constitutif de l'Association des Archives Historiques Olivetti, établie à Villa Casana, à Ivrea, ancien siège de la Présidence de l'entreprise et site de son école maternelle. Le patrimoine conservé par l'Association des Archives Historiques Olivetti est composé de documents, lettres, livres, journaux, revues, affiches, dessins, photos, films, matériel audiovisuel, ainsi que de produits industriels et maquettes faisant l'objet d'un catalogage numérique systématique, voire d'une numérisation des documents lorsque cela est possible.

Outre la récupération, le catalogage et la conservation de documents, l'activité de l'Association (www.archivistoricoolivetti.it) s'étend également à de nombreux autres domaines : assistance et conseil aux chercheurs ; collaboration avec les initiatives culturelles d'organismes privés et publics (y compris AAA/Italia - Association nationale des archives d'architecture contemporaine, la World Design Organization, ADI - Association pour le design industriel) ; création d'expositions, de films, de conférences, d'études, de recherches, de publications, de récits numériques, d'événements visant à promouvoir et à approfondir la connaissance de l'histoire et des valeurs olivetaines.

En 2016, l'Association publie en ligne Archivi Digitali Olivetti qui présente les vingt premières années de son travail de catalogage et de numérisation (<https://archividigitaliolivetti.archivistoricolivetti.it/>).

La richesse et la diversité des activités menées par une multinationale industrielle telle qu'Olivetti transparaît pleinement dans le réseau documentaire complexe constitué par ses archives. Ce patrimoine représente un témoignage de l'histoire d'une industrie qui a profondément marqué l'économie, la technologie et la culture de notre pays pendant plus d'un siècle.

À cela s'ajoute la collection d'environ 21 000 titres, comprenant des monographies, de la littérature grise et des périodiques, qui composent la bibliothèque de l'Association des Archives Historiques Olivetti, spécialisée dans l'histoire de la société Olivetti, de ses fondateurs et de ses collaborateurs. Ce fonds, qui provient essentiellement des bibliothèques des usines Olivetti, est maintenant disponible (en grande partie) sous forme digitale grâce au projet *CoBiS - Coordinamento Biblioteche Speciali e Specialistiche di Torino* (<https://dati.cobis.to.it/>).

La plateforme numérique www.storiaolivetti.it est un projet porté par l'Association des Archives Historiques Olivetti, conçu pour offrir un espace dédié à l'extraordinaire histoire industrielle d'Olivetti : le site vise à offrir à tous, mais surtout aux jeunes, la possibilité de connaître les différentes facettes de l'histoire d'une entreprise qui a joué un rôle si important dans le développement de l'industrie et de la société italiennes.

La diffusion des valeurs promues par Olivetti est l'un des piliers de l'activité de l'Association. A titre d'exemple, elle a promu ces dernières années des initiatives visant à faire connaître le précieux patrimoine d'œuvres d'art Olivetti (aujourd'hui propriété de TIM), revalorisé principalement dans le Canavese avec six expositions en collaboration avec le Musée Civique Alessandro Garda d'Ivrea, ou encore l'expérience exceptionnelle du design Olivetti à travers les Olivetti Design Talks, créés avec la contribution d'experts du secteur. Soixante-quatre podcasts de conférences du Centre Culturel Olivetti, auxquels ont participé des personnalités telles que Pier Paolo Pasolini, Cesare Musatti et d'autres depuis les années 1950, sont désormais disponibles sur Spotify et Spreaker.

À travers ces initiatives, l'Association se positionne comme un centre cul-

turel du territoire, en se donnant la mission de protéger et de développer le patrimoine historique et culturel qu'elle abrite. Tout en l'inscrivant dans le sillage de l'expérience historique d'Olivetti, elle renouvelle également sa capacité à parler au monde grâce aux nouvelles technologies numériques. La transmission de l'histoire et de la mission d'Olivetti constitue une tâche inépuisable, en constante évolution. Dans ce contexte, les outils numériques s'imposent comme la meilleure méthode narrative pour informer et parler de cette époque, surtout dans le but de toucher *les nouvelles générations*, appelées à en devenir les prochains narrateurs.

Nous avons donc choisi de nous concentrer sur la communication à travers tous les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, X, YouTube, Spotify) et, enfin, sur le projet #OLIverse, un nouveau podcast qui combine l'IA générative avec l'histoire d'Olivetti, donnant ainsi vie à un narratif mettant en valeur l'histoire d'Olivetti d'une manière inédite. Ce narratif est conçu comme un voyage engageant, destiné à un public contemporain et international, et valorisant le patrimoine historique de l'entreprise à travers des outils de pointe et un langage dynamique.

Portés par cette volonté, Olivetti S.p.A. et le Groupe TIM (dont Olivetti fait désormais partie) ont renouvelé leur intérêt pour remonter aux racines de l'entreprise, dans le but de recueillir l'héritage des valeurs de la culture industrielle, en les déclinant dans les défis contemporains liés au monde de l'innovation numérique (IoT, AI, Big Data, Smart City, Smart Industry). Cet objectif vise également à élargir l'utilisation du très riche patrimoine documentaire au niveau international et il s'avère que des résultats surprenants ont déjà été obtenus, en termes de retours par rapport à la connaissance de cette histoire, qui a encore beaucoup à dire pour le présent et pour l'avenir.