

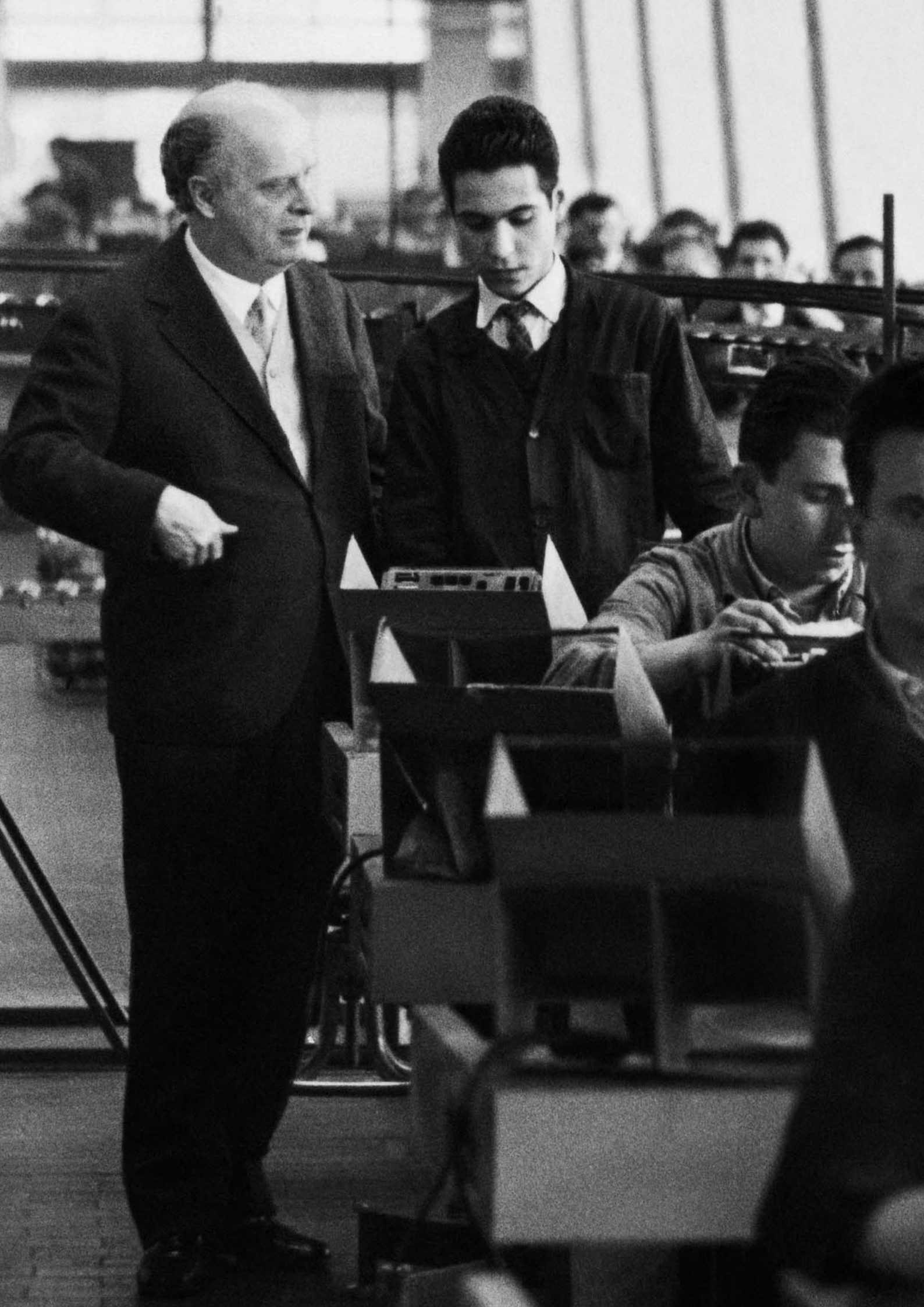
A black and white portrait of Adriano Olivetti, a middle-aged man with receding hair, wearing a dark suit, white shirt, and light-colored tie. He is holding a pair of glasses in his right hand. The background is a textured, slightly mottled grey.

ADRIANO OLIVETTI

---

Un bâtisseur d'avenir

Textes de  
Fabrizio Fazioli, Valerio Castronovo, Mauro Leo Baranzini, Davide Cadeddu, Laura Olivetti.  
Introduction de Carlo De Benedetti.



## Adriano Olivetti

par Carlo De Benedetti\*

Je n'ai pas connu personnellement Adriano Olivetti mais quand, au printemps 1978, j'ai assumé les fonctions d'actionnaire de référence, de vice-président et d'administrateur délégué d'Olivetti, on «sentait» partout sa présence: dans mon bureau, dans ceux des cadres qui travaillaient alors dans l'entreprise ou qui l'avaient connu et dans les usines.

Car plus qu'un souvenir ou un sujet de nostalgie, Adriano était une présence. Bien sûr, il a vécu à une époque prospère, celle de la grande reprise économique occidentale et japonaise des années 1960, où les machines à écrire et calculatrices électriques produites par Olivetti étaient pratiquement sans concurrence du fait de l'extraordinaire inventivité de la marque et de la qualité de ses produits. On réalisait alors à Ivrea des marges qui seraient inimaginables à l'époque de l'électronique: la marge brute de la calculatrice Divisumma, par exemple, était de près de 50 %.

La grande qualité d'Adriano, en tant qu'industriel, a été d'utiliser ces immenses atouts pour étendre son entreprise dans le monde entier. C'était à l'époque l'unique multinationale italienne, avec des usines en Espagne, au Mexique, au Brésil et en Argentine, ainsi qu'un réseau de distribution performant, présent dans presque toutes les zones stratégiques de l'économie mondiale, du Japon aux Etats-Unis, et de Singapour à la Malaisie. On devait cette réussite à l'attention particulière qu'Adriano portait personnellement au choix de ses collaborateurs. Et c'est ainsi, outre le fait qu'il ait créé la seule véritable multinationale de son pays, que la culture d'entreprise d'Olivetti a pu se propager dans les grandes entreprises italiennes, de Fiat à Ifi, à Alitalia et à tant d'autres.

Adriano Olivetti était aussi un utopiste social. Il a ainsi mandaté des architectes italiens pour construire des «espaces de vie» lumineux et agréables pour ses employés. Ce fut un grand «patron», mais aussi un personnage exceptionnel dans sa «solitude» et dans son goût pour la beauté et la grandeur.

Aujourd'hui encore, c'est à juste titre le souvenir qu'il laisse.

*\* Cavaliere del Lavoro, président d'honneur de CIR Spa et président du groupe éditorial L'Espresso.*

À page 1:  
Adriano Olivetti  
(1901-1960).

À gauche:  
Adriano Olivetti  
en conversation avec  
de jeunes ouvriers  
dans l'usine d'Ivrea,  
fin des années 1950.  
(Publifoto)



## Adriano Olivetti et le «court XX<sup>e</sup> siècle»

par Fabrizio Fazioli\*



À gauche:  
Adriano Olivetti devant les bâtiments ICO.

Sur cette page:  
le bâtiment ICO, un agrandissement de la première  
fabrique construite en 1895 appelé «Vecchia ICO»  
(«Vieille ICO») et destiné à la production principale.

Lorsque naît Adriano Olivetti, en 1901, l'Europe est en pleine ébullition. C'est l'euphorie de la «Belle Époque», qui voit fleurir des mœurs nouvelles et une foi insouciant dans le progrès. Quand Adriano meurt, en 1960, l'Europe est au seuil de la croissance la plus fulgurante jamais enregistrée dans l'histoire, malgré le rideau de fer qui la coupe en deux. Entre ces deux dates, le monde a vécu deux guerres destructrices et une grande crise économique, sans compter la révolution soviétique, le nazisme en Allemagne et vingt années de fascisme en Italie. On ne peut pas dire qu'Adriano Olivetti ait vécu à une époque particulièrement heureuse. C'est cette page violente et tourmentée de l'histoire de l'humanité, allant de la Première Guerre mondiale à la chute du mur de Berlin, que le grand historien Eric J. Hobsbawm a appelée «le court XX<sup>e</sup> siècle». Un siècle de progrès scientifique extraordinaire et de guerres totales, de crises économiques et de prospérité inégale, ainsi que de révolutions sociales et culturelles. Un siècle court, tant les événements et les changements survenus dans la vie des hommes se sont succédé à un rythme vertigineux. Malgré lui, Adriano Olivetti a été témoin et acteur de cette époque tourmentée, aussi courte que sa vie, en s'illustrant par un parcours intellectuel et une carrière de chef d'entreprise exceptionnels qui explorèrent de multiples voies.

#### **Intellectuel, militant politique ou chef d'entreprise?**

C'est en 1906, alors que personne ne se doute encore des tragiques événements qui vont suivre, que Camillo Olivetti, le père d'Adriano, crée son usine à Ivrea: c'est alors

une petite construction en briques rouges, comptant peu d'ouvriers. Adriano a sept ans à peine. La biographie établie par le journaliste et historien Valerio Ochetto (autrefois responsable du département Histoire de la RAI) relate qu'après les horreurs de la Grande Guerre, dans un climat de tensions sociales et politiques mais aussi d'espoir et d'émancipation, le jeune Adriano se sent plutôt attiré par l'engagement politique. Il suit sans grand enthousiasme ses études au Politecnico de Turin, où il fréquente irrégulièrement les cours de chimie industrielle, et il ne semble pas vouloir succéder à son père à l'usine. Après une expérience en tant que manœuvre dans les ateliers d'Ivrea en 1914, Adriano est plus décidé que jamais: il ne participera pas activement à la destinée de l'usine. Il se rapproche des cercles politiques et intellectuels de la Turin des années 1920. Il collabore avec son père au sein de l'hebdomadaire *L'Azione Riformista*, créé par Camillo en 1919, puis d'un autre hebdomadaire, *Tempi Nuovi*, que son père fonde à Turin en 1922. Ces premières années d'après-guerre ne sont donc pas seulement pour lui des années de rêveries et de lectures; il écrit et se prépare à un avenir qu'il envisage dans le journalisme politique plutôt qu'à l'usine. Ses propositions d'alors sont marquées par l'immaturité de la jeunesse, mais elles font mouche et sont très en avance sur leur temps. Adriano imagine par exemple des régions italiennes dotées d'une grande autonomie, selon un modèle fédéraliste. Un fédéralisme qui s'inspire clairement des idées de Carlo Cattaneo, lui-même attiré par le modèle helvétique qu'il avait d'ailleurs contribué à construire (il a vécu en Suisse de 1848 jusqu'à sa mort



Camillo Olivetti avec  
le personnel d'Olivetti,  
1908.

en 1869). Il ne s'agit en aucun cas d'un fédéralisme de type catholique fondé sur l'hégémonie de la papauté, tel que l'imagine alors Vincenzo Gioberti, et encore moins d'une dérive sécessionniste, à l'instar de ce qui se passe actuellement en Italie. Pour Adriano Olivetti tout comme pour Carlo Cattaneo, il s'agissait de créer «non pas un État centralisateur où la liberté ne pourrait s'épanouir, mais une fédération des peuples dans le respect de l'union et de la force de la nation». Autre thème récurrent: la bureaucratie étatique, qui devait absolument être «dépolitisée» et si possible confiée à des personnes «valables et compétentes». Ce sont là les embryons des idées que l'on retrouvera sous une forme plus aboutie dans le projet de réforme de l'État qu'Adriano Olivetti élaborera au sein de son mouvement politique et des *Edizioni di Comunità*.



Adriano Olivetti pose pour les photographes, 1927.

**L'Amérique, oui, mais pas comme modèle**  
Avec le temps, son refus d'entrer dans l'usine paternelle se fait moins catégorique. Par ailleurs, sa carrière journalistique, comme il l'admettra lui-même plus tard, se heurte à de nombreux obstacles, en partie dus à son rejet de plus en plus affirmé du fascisme. Dès lors, à son engagement intellectuel et politique viennent s'ajouter l'étude de l'organisation du travail et un intérêt pour l'usine. Par la suite, Adriano mènera toujours ces deux intérêts de front, parfois conjointement, d'autres fois séparément, voire même en les opposant. Bruno Caizzi, contemporain d'Adriano Olivetti et exilé

en Suisse, fait remarquer que ce dernier, contre toute attente, prit alors conscience qu'il pouvait exploiter les possibilités qu'offrait un engagement dans l'entreprise familiale sans pour autant devoir abandonner ses grands idéaux. En 1925, Adriano part pour les États-Unis afin d'étudier les méthodes organisationnelles des grandes entreprises d'outre-Atlantique. Le fruit de cette expérience américaine est double, comme l'écrit Beniamino de' Liguori Carino dans un long essai consacré à la maturation de la vision d'Adriano Olivetti:

*D'une part, Adriano se familiarise avec les méthodes d'organisation du travail en visitant les usines des plus importantes sociétés américaines... D'autre part, le jeune Olivetti se fait de plus en plus critique vis-à-vis de la société américaine, où la consommation de masse et le système capitaliste ont atteint un stade de développement que l'Europe ne connaît pas encore. Il n'est pas absurde de penser qu'il ait pu avoir l'intuition des contradictions qu'allaient connaître les États-Unis aux plans social et économique. Dans une lettre envoyée à ses proches, il écrit: «Ici, le dollar est vraiment un dieu. À tous les niveaux de la vie américaine, on assiste à la toute-puissance du dollar».*

À son retour des États-Unis, la somme des idées et des expériences qu'il rapporte est loin de témoigner d'un enthousiasme servile et sans recul vis-à-vis du rêve américain. Il s'agit plutôt d'un mélange de considérations techniques, sociales et organisationnelles, qui se traduiront ensuite par un projet de société fort éloigné du modèle américain.

Parallèlement, Adriano durcit son opposition au fascisme et se range sur des positions très proches de celles du socialiste libéral Carlo Rosselli. Peu à peu, il développe sa propre vision humaniste en s'inspirant du personnalisme du philosophe français Emmanuel Mounier, qui prône l'absolue nécessité de dépasser l'individualisme utilitariste. L'individu devrait pouvoir développer ses capacités au sein d'un réseau solidaire incarné par la communauté dans laquelle il vit. Ainsi se développe l'idée de communauté comme une unité politique, sociale et économique fondée sur la participation démocratique du peuple, sans

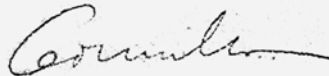
ING. CAMILLO OLIVETTI

MILANO - VIA DONIZETTI, 33

Carissima Luigia.

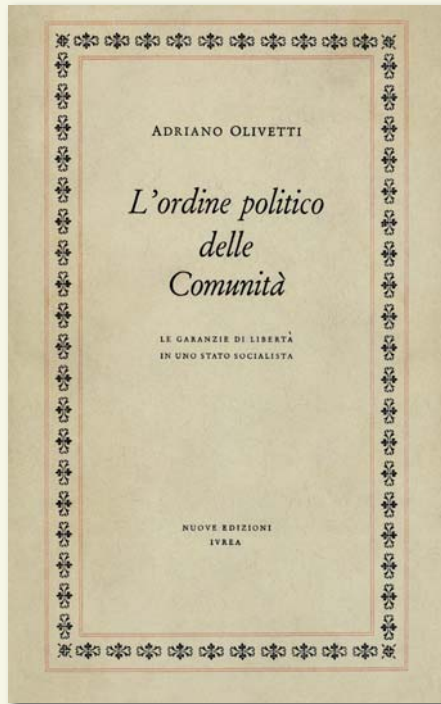
È questa la prima lettera che io scrivo con la nuova macchina ed è con grande soddisfazione che io dedico a te queste poche righe che spero tu riceverai con piacere. La macchina non è ancora perfetta, ma credo che in poco tempo potrò renderla buona quanto le migliori macchine del genere.

Ricevi mille baci affettuosi da



Avrea li dodoci Agosto ~~1907~~ ~~1908~~ 1908





l'intervention arbitraire de l'État, qui devrait alors prendre la forme d'une fédération où les régions et leurs caractéristiques seraient respectées.

Peu à peu, Olivetti élabore une vision de la société que l'on qualifierait aujourd'hui de «globale» et qu'il concrétise petit à petit à tous les niveaux de l'usine familiale, mais aussi dans l'environnement urbain, dans un projet éditorial et même dans un projet politique. En 1945, après quelque temps passé en Suisse, par prudence, Adriano Olivetti écrit *L'Ordine politico della Comunità* [L'ordre politique de la Communauté], sorte de manifeste qui rassemble ses idées. En 1946, il fonde la revue *Comunità*, à laquelle vient s'ajouter peu après la maison d'édition *Edizioni di Comunità*, qui se spécialise dans la publication d'ouvrages dus à des auteurs encore inconnus en Italie et traitant de divers domaines des sciences humaines. Deux ans plus tard, en 1948, il crée un véritable mouvement politique: le *Movimento politico di Comunità*.

### Adriano Olivetti éditeur

Il semble que tout ce qui intéressait Adriano Olivetti était encore totalement inconnu en Italie. Au niveau de la théorie, comme le souligne le sociologue Domenico De Masi, «il lisait et publiait des ouvrages traitant de sociologie, de philosophie sociale, d'éthique

et d'esthétique; concernant la pratique, des ouvrages sur les méthodes de production moderne, le réformisme, la participation des ouvriers, l'aménagement du territoire, l'architecture contemporaine et le design». Il s'intéressait en somme à tout ce qui pouvait rompre avec la culture dominante et ouvrir de nouvelles voies propres à diffuser des idées novatrices. Mais aussi susceptibles d'éveiller les soupçons et les critiques dans un milieu éditorial que le fascisme avait, pendant vingt ans, tenu éloigné de toute idée de progrès.

Il n'est pas facile de replonger le lecteur d'aujourd'hui dans le climat culturel de l'époque. La critique que fait Adriano Olivetti de l'immobilisme culturel en Italie ne se limite pas à une protestation passive. Il insiste sur le fait que le réformisme et la rigueur des valeurs scientifiques doivent être mises directement en pratique. L'examen attentif des catalogues des *Edizioni di Comunità*, à la Fondation Olivetti, révèle d'innombrables contributions de plumes prestigieuses, surtout étrangères, dans les domaines les plus divers des sciences humaines. On relève les noms de Jung, Piaget, Kierkegaard, Bergson, Claudel, de sociologues de l'école française comme Gurvitch, Bettelheim et Mounier. On y trouve les écrivains suisses Ramuz et Denis de Rougemont, avec sa *Vita e morte dell'Europa* [Vie et mort de l'Europe, ouvrage en italien] ainsi qu'une liste interminable d'autres auteurs. Domenico De Masi cite les textes de Simone Weil sur la vie ouvrière, de Raymond Aron sur le rapport entre l'Occident et l'Union Soviétique, de Roethlisberger sur la cohésion de groupe dans les usines, mais aussi des classiques comme Weber et Durkheim qui «introduisaient des idées

À gauche:  
la première lettre écrite  
à la machine par  
Camillo Olivetti à sa  
femme Luigia.

En haut:  
couverture du livre  
*L'ordine politico delle  
Comunità* d'Adriano  
Olivetti, 1945.

À droite:  
le symbole des activi-  
tés d'Olivetti – la  
cloche et l'inscription  
*Humana Civilitas*.



FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

LIRE 35 IN TUTTA ITALIA  
Spedizione in abbonamento postale gruppo III

# COMUNITÀ

GIORNALE MENSILE DI POLITICA E CULTURA

I. Silone: Il mondo che nasce; P. Battara: Democrazia e metodo; A. Olivetti: Idea di una comunità concreta; F. Bondy: I partiti cattolici in Europa; G. Fuà: Dobbiamo dar retta agli economisti; E. Monferini: I presupposti teorici di un piano di protezione sociale; N. Ciarletta:

L'enigma moderno; C. Calceprina: Urbanistica organica; L. Piccinato: Monte Faito; G. Debenediti: L'avventura dell'uomo d'occidente; C. Brandi: Lorenzo da Viterbo; E. Peterson: Nonne hic est fabri filius?; G. Ferrero: I geni invisibili della città; Rassegna della Stampa estera.

MARZO 1946

1

DIREZIONE, REDAZIONE, AMMINISTRAZIONE: ROMA PIAZZA BARBERINI, 52, TELEFONO 44152 - C.C. POSTALE: EDIZIONI DI COMUNITÀ 1/10905

## Aver fede

*I morti per la libertà, tutti coloro che morirono perchè ebbero fede nell'uomo non devono essere traditi: un mondo nuovo deve sorgere dal loro sacrificio, perchè questo non sia stato invano.*

*Amendola, Gramsci, Don Minzoni, Matteotti, Rosselli, i milioni di morti.*

*La responsabilità dei vivi è non tradire. Non tradire significa coerenza, significa verità, significa, ora, il nostro sacrificio.*

*Per uscire dal caos, caos nelle coscienze, caos nell'ordinamento sociale, caos nei gruppi inorganizzabili, incrocio infinito di forze che si elidono, bisogna veder nuovo e veder chiaro.*

*Veder nuovo significa vedere un mondo umano, veramente umano, un mondo fondato su leggi naturali, su leggi che siano eterne e siccome eterne diano vita e vigore ogni giorno all'azione, perchè l'azione non si torca su se stessa ma partecipi a una nuova società ove alberghi la quiete e risplenda la bellezza.*

*Veder chiaro significa attraversare, come la luce al di là dello spettro, le correnti oscure di una situazione oscura, perchè dal disordine si possa creare l'ordine.*

*L'ordine, l'ordine nuovo sarà semplice come le leggi spirituali che lo domineranno. Nessuna cosa astrusa, nessun gioco di parole. L'ordine ha da penetrare nelle cose pubbliche, la società deve vivere libera la sua vita, per la necessità dell'uomo di correre alla sua fantasia e alla sua missione.*

*Lo Stato dovrà affondare le sue radici nelle verità parziali che i partiti, così come sono schierati, difendono separatamente. Affinchè ne nasca, non un compromesso, ma conciliazione e sintesi creativa, occorre che la difesa dei valori spirituali, la dinamica marxista e l'ansia di libertà trovino finalmente in un piano organico un'organica fusione.*

*Così, e così soltanto, i movimenti sociali di ogni tendenza, di ogni frazione, di ogni partito potranno, accomunati da una nuova meta, dar vita in modo autonomo e originale a una più alta e più libera civiltà per tutti gli italiani.*

COMUNITÀ

## IL MONDO CHE NASCE

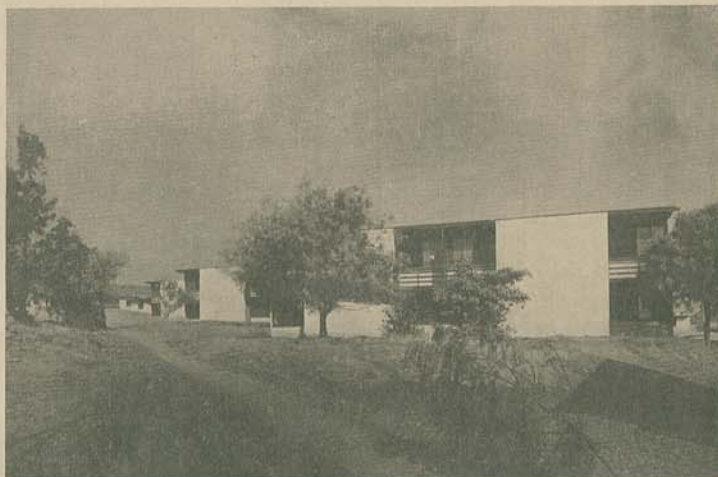
di Ignazio Silone

Il nostro paese si trova ora in una fase di transizione. Non vi è una sola questione sul tappeto, ma tutti i problemi della società e dello Stato. E su ognuno di essi sono forti contrasti. La loro soluzione, in un senso o nell'altro, non è prevedibile affidandosi a ragionamenti astratti: poiché non è affare di teoria ma di storia; non di destino ma di rapporti di forze. E pertanto chiunque voglia seguire la situazione italiana, o agire in essa, deve anzitutto identificare le forze conservatrici del pre-fascismo, e gli stessi mortiferi residui del fascismo, mascherati magari sotto altre forme, e distinguerli dalle forze, dalle tendenze, dalle idee della democrazia.

La teoria più reazionaria, in un paese e in una situazione come la nostra, è senza dubbio quella, comunque essa si denomini, che ha come risultato di indebolire nei cittadini il sentimento della propria responsabilità a beneficio di una qualsiasi concezione deterministica della storia. I fattori del rinnovamento democratico del paese, se pure discordi su molti punti, de-

vono almeno coincidere in questo: persuadere ogni cittadino che l'avvenire del paese non dipende dalle leggi storiche, ma da lui, dalla sua coscienza, dalla sua volontà, dal suo comportamento. Senza un forte e diffuso sentimento della propria responsabilità personale in tutti i fatti della vita collettiva è vano parlare di risanamento morale.

Sarebbe però errato supporre che a ciò si oppongano solo alcuni teoremi pseudo-scientifici tramandati dal secolo scorso, poiché vi è tra noi un antico scetticismo sulla capacità degli italiani ad essere liberi cittadini, ed esso è un sentimento più tenace di qualunque formula intellettuale. A questo proposito non è fuor di luogo ricordare un aneddoto sul card. Gasparri che risale al 1922 e che ora è di attualità riferendosi appunto, in via d'ipotesi, alla situazione odierna. Subito dopo la marcia su Roma il cardinale, che era allora segretario di Stato, fu intervistato da un giornalista americano e richiesto della sua opinione sulla probabile durata del nuovo regime. « Può durare due mesi,



(Metron)  
La nuova società non costruirà più immensi alveari alla periferia della città. La natura e il verde accompagneranno, come un tempo, la vita di ogni giorno. E il cigugliello del passero, non lo stridore del tram, verrà a fogliere il sonno del mattino. Questa esemplare architettura nuova è costruita da NEUTRA in una città giardino americana: Channel Heights.

lumineuses dans le marécage glauque de l'édition italienne». De Masi souligne encore que, de tous les textes publiés par cette maison d'édition voulue par Olivetti, le plus emblématique est sans doute *Gemeinschaft und Gesellschaft* [Communauté et Société], du sociologue allemand Ferdinand Tönnies. «Ici, la Communauté chaude, protectrice, vitale, réconfortante, mais aussi lente, bigote, suspicieuse, oppressante, traditionaliste, était opposée à la société froide, impersonnelle, aliénante, mais également dynamique, technologique, pratique, innovante». Les *Edizioni di Comunità* étaient au fond la synthèse presque parfaite de tout cela, pour couronner le rêve (ou l'utopie) d'Adriano: «concilier communauté et société, en rendant la vie quotidienne plus dynamique et la vie ouvrière plus humaine».

La quête intellectuelle d'Adriano Olivetti est presque toujours guidée par le besoin urgent de concrétiser ses idées et sa passion sociale dans le projet industriel qu'il est en train de construire, mais qu'il distingue clairement des *Edizioni di Comunità*, même si leur interaction et leur recouplement vont de soi. La maison d'édition représente un lieu de formation intellectuelle et professionnelle, comme, par ailleurs, l'univers industriel d'Ivrea. Ces deux espaces sont autant de points de rencontre, de creusets d'idées, et ceux qui y travaillent acquièrent une expérience qu'ils pourront ensuite librement faire éclore ailleurs, dans d'autres contextes professionnels.

Toujours à l'initiative d'Adriano, d'autres maisons d'édition spécialisées dans la recherche viennent se joindre aux *Edizioni di Comunità*. Elles se situent nettement en marge des deux courants de pensée rigides, et somme toute limités, issus de la Guerre Froide, et ont pour objectif d'ouvrir une troisième voie au-delà des clivages intellectuels de l'époque, entre l'interclassisme catholique et la lutte des classes communiste. Dans les années 1950, l'entreprise éditoriale d'Adriano Olivetti contribue pour beaucoup au renouveau culturel italien et, comme le dit de' Liguori Carino dans son essai: «Les *Edizioni di Comunità* ont offert aux voix dissonantes les plus affirmées et pertinentes de leur époque un espace de recherche et d'expression libre et dyna-

mique, dans le but de donner à la société civile et à l'action politique une nouvelle conscience, mais aussi de nouvelles techniques permettant de construire une société régie selon les principes énoncés par Olivetti dans son célèbre essai *Città dell'uomo* [Cité de l'homme]».

### Un homme qui a fait le XX<sup>e</sup> siècle

De même qu'il est difficile de restituer dans toute sa complexité le climat intellectuel de l'époque, la pensée d'Adriano Olivetti n'est pas immédiatement assimilable ou réductible à une quelconque déclaration de principe. La plupart du temps il s'agit d'une dimension civile, où la culture s'oppose au mécanisme économique. Une culture libre, qui veut néanmoins occuper le terrain de l'économie et du politique dans la quête d'une société meilleure. Cette nouvelle façon d'envisager les choses, parfois déroutante, a sans nul doute laissé une empreinte indélébile dans un pays doublement meurtri par le régime fasciste et par la guerre. Avec le regard que nous portons actuellement sur les idées qu'avait alors Olivetti, il est difficile de dire si elles étaient en quelque sorte visionnaires ou au contraire entachées de contradictions et fondées sur un raccourci intellectuel trop hâtif. Adriano étant mort prématurément, tout

À gauche:  
couverture de la revue  
*Comunità*, N° 1, année  
1, 1946.

En haut:  
Adriano gagne le  
*Compasso d'Oro* (le  
Compas d'or) pour la  
*Lettera 22* de Marcello  
Nizzoli, 1954.



Inauguration de l'usine  
Olivetti à Pozzuoli  
(près de Naples)  
le 23 avril 1955.

le monde s'accorde à dire, sans porter de jugement critique, qu'il était animé de grands élans idéalistes, souvent incompris, qui n'ont pas pu se réaliser dans toute leur ampleur ni résister à l'épreuve du temps.

Il serait pourtant faux de croire que le dessein d'Adriano Olivetti se soit restreint au microcosme d'Ivrea et que le projet d'usine ait seulement fait partie de vaines ambitions intellectuelles et politiques. Les années 1950 ont été marquées par un fort intérêt pour le *Mezzogiorno*, s'inspirant des ouvrages de Carlo Levi et de l'engagement social d'intellectuels comme Danilo Dolci. Un intérêt qui, chez Adriano Olivetti, s'est traduit, avec le pragmatisme qu'on lui connaît, par des initiatives importantes: des interventions extraordinaires dans la réforme agraire et dans la Caisse du *Mezzogiorno*, le projet d'urbanisme à Matera ou les nouvelles installations Olivetti à Pozzuoli.



Quand, dans les années 1940, Adriano hérite de l'entreprise fondée par son père, celle-ci ne compte que quelques centaines d'employés. Lorsqu'il meurt prématurément en 1960, dans un train roulant vers Lausanne, Olivetti emploie plus de 45 000 employés, dont 27 000 à l'étranger. Sa grandeur est liée à sa conception de l'entreprise

*en tant que synthèse de culture internationale, d'avant-garde technologique, d'efficacité organisationnelle, de coopération participative, le tout au service de la communauté. Elle est liée à une conception de l'homme qui soit à la fois producteur, consommateur et citoyen. Elle est liée à une conception de l'État comme système composé de multiples communautés. [...] Elle est liée à une conception de l'esthétique comme valeur ajoutée à la perfection des machines.*

*[...] Elle est liée à la culture comprise comme une synthèse de sciences et de techniques, d'humanité et d'art. [in Adriano Olivetti e le edizioni di Comunità (1946-1960)]*

J'aimerais laisser le mot de la fin au sociologue Domenico De Masi, dans ce commentaire puissant sur l'ensemble du projet culturel et social d'Adriano Olivetti, qu'il place à juste titre parmi les grands hommes ayant fait le XX<sup>e</sup> siècle:

*À des années lumières du désir vorace d'accumulation, de l'aventurisme ignare s'en remettant au hasard [...] qui contaminent désormais tant d'entrepreneurs, on peut dire qu'Adriano Olivetti a réussi à faire passer l'entreprise et le management du monde industriel au monde post-industriel. Tout comme à la même époque, Freud et Jung ont fait passer la psychologie traditionnelle à la psychanalyse, Picasso a fait passer la peinture de Piero della Francesca au cubisme, Einstein, la physique de Newton à la relativité, Stravinsky, la musique romantique à l'atonalité, et Joyce le roman du XX<sup>e</sup> siècle à l'œuvre ouverte.*

\* **Fabrizio Fazioli**, diplômé en sciences économiques et sociales de l'Université de Neuchâtel, journaliste et écrivain. Ancien rédacteur responsable de la rubrique économique et de l'émission *Micromacro* de la Télévision Suisse Italienne. Actuellement, il enseigne l'économie politique et collabore à divers projets internationaux.

Vue de l'usine Olivetti construite au début des années 1950 à Pozzuoli selon les plans de Luigi Cosenza.



### Références bibliographiques

BRUNO CAZZI, *Camillo e Adriano Olivetti*, Utet, Turin, 1962.

DOMENICO DE MASI, *Prefazione à Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità*, Quaderni della Fondazione Olivetti, Rome, 2008.

BENIAMINO DE' LIGUORI CARINO, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, Quaderni della Fondazione Olivetti, Rome, 2008.

VALERIO OCHETTO, *Adriano Olivetti. Industriale e utopista*, Cossavella Editore, Ivrea, 2000.

ADRIANO OLIVETTI, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milan, 1959.

ROBI RONZA, *Tradizione e attualità del pensiero federalista italiano*, in *Federalismo in cammino*, Coscienza Svizzera et Armando Dadò, Locarno, 1995.



# Adriano Olivetti, portrait d'un entrepreneur éclairé

par Valerio Castronovo\*



À gauche:  
Adriano Olivetti, 1959.

Sur cette page:  
vue aérienne du site Olivetti à Ivrea, années 1960.

Camillo Olivetti et sa famille: Adriano Olivetti est debout tout à droite.

De toutes les définitions qu'on a pu donner d'Adriano Olivetti, il en est une qui me semble plus appropriée à cette figure d'entrepreneur atypique: celle d'«utopiste positif», due en son temps à Ferruccio Parri, leader de la Résistance et premier chef de gouvernement de l'Italie démocratique. En effet, l'œuvre d'Adriano Olivetti est marquée par un utopisme pragmatique: d'abord, du fait que dans ses actions, il a toujours tenté de lier culture et industrie, et ensuite, parce qu'il tenait à concilier les règles de l'économie avec la responsabilité sociale de l'entreprise. Adriano a toujours voulu créer une «usine à visage humain», autrement dit une communauté de travail en phase avec les technologies les plus modernes, mais sans que jamais la machine ne puisse prendre le pas sur l'homme. Une entreprise qui soit bien gérée, mais où la logique du profit ne soit pas le seul critère de jugement et de conduite.

Le jeune Adriano (dont la mère était vaudoise et le père issu d'une famille juive) fut guidé, dès ses premières années de formation, vers cette volonté de concilier humanisme et industrialisme au travers de suggestions et d'expériences de deux ordres. Sur le plan intellectuel, en se référant au personnalisme chrétien de Maritain et de Mounier et aux idéaux du réformisme social. Et, en tant qu'entrepreneur moderne, par la connaissance directe, acquise au cours de divers voyages aux États-Unis, des résultats pratiques du taylorisme et du fordisme, mais aussi des problèmes sociaux qu'ils posaient. En outre, pendant les années où il fut fiché dans les rapports de la police fasciste comme «subversif», il commença à tracer les

grandes lignes d'un projet d'organisation nationale de type fédéraliste. Une nouvelle structure dans laquelle les acteurs de l'industrie, du travail et de la culture soient amenés à constituer un nouvel ordre institutionnel comportant trois niveaux: communauté, région et fédération.

Ce projet, mis en forme par Adriano durant son exil en Suisse, où il se réfugia en octobre 1943 après la proclamation de la République de Salò, et publié dans *L'Ordine Politico delle Comunità* [L'ordre politique des Communautés], sera jugé comme trop abstrait par de nombreux observateurs au lendemain de la Libération. À l'exception de Luigi Einaudi qui, bien qu'en désaccord avec l'auteur sur certaines de ses argumentations, partageait la même vision d'une sorte de *self-government* et s'inspirait des principes du pluralisme politique: ceux-là mêmes que le futur président de la République jugeait essentiels, tant pour éviter de revenir aux structures oligarchiques et bureaucratiques d'un État centralisateur que pour écarter le risque de voir des partis idéologiques de masse et leurs appareils prendre le dessus dans la société civile.

Depuis l'immédiat après-guerre, Adriano Olivetti en était venu à souhaiter, hormis l'avènement d'une «communauté d'usines à échelle humaine», que cette même communauté fût non seulement une machine à produire, mais aussi un creuset d'évolutions culturelles et sociales, et qu'elle permit l'avènement d'un système démocratique fondé sur le développement des autonomies locales et sur de nouvelles formes de représentation et d'autogouvernement.

La maturation de ce projet devra beaucoup aux origines culturelles d'Adriano Olivetti et à cette intelligence intuitive et contagieuse, presque prophétique, qui restera toujours l'un de ses traits distinctifs. Il faut aussi citer certaines caractéristiques propres à l'entreprise dont il était le patron, et l'environnement particulier dans lequel il a été amené à agir. La fabrique héritée de son père, encore de dimensions moyennes bien que déjà célèbre dans l'immédiat après-guerre, de même que sa patrie d'origine, le Canavese, région frontalière, se prêtaient toutes deux assez bien à son projet: d'une part, créer une entreprise à la fois innovante et capable de fonctionner selon un système





ouvert à la participation des ouvriers, d'autre part, donner vie à une expérience de démocratie populaire, ou encore à ce qu'il appelait une «communauté concrète», protagoniste de nouvelles formes d'organisation sociale à l'échelle de la région.

En se référant à la typologie et aux lignes directrices de l'entreprise Olivetti dans les années 1950, on peut évaluer à quel point deux éléments ont compté: la configuration d'une entreprise dont le potentiel de réussite était lié à une forte dose de créativité et de performance technique, et la physionomie de la région d'Ivrea, encore en grande partie composée de petites exploitations agricoles et pas encore touchée par l'urbanisation.

Il faut dire aussi que si Olivetti (tout comme Fiat et d'autres entreprises du secteur mécanique) ont connu un développement sans précédent de leur production, et à coûts décroissants, c'est que la demande était toujours plus forte en biens de consommations durables. En 1958, le nombre de ma-



chines à écrire sur le marché avait été multiplié par plus de 4,5 par rapport au début de la décennie, celui des machines portatives par près de 9 et celui des machines à calculer par plus de 66. Et ce non seulement en Italie, où de plus en plus de gens adoptaient ces nouveaux outils d'écriture et de calcul, mais aussi sur les marchés étrangers, qui constituaient un énorme débouché commercial.

Toutefois, si l'entreprise Olivetti connut un essor si fulgurant, elle le doit à bien des égards à une conjonction de facteurs liés tout autant à la stratégie d'entreprise si particulière adoptée par Adriano qu'à la situation économique et sociale dans sa région, le Canavese.

Depuis sa création en 1908 par Camillo Olivetti, l'entreprise avait conservé un système de gestion fortement personnalisé (au



point que le fondateur et son fils se chargeaient eux-mêmes de former les contremaîtres). En outre, elle était restée fidèle à sa vocation d'origine et privilégiait principalement le perfectionnement des modes opérationnels, la recherche et l'expérimentation, depuis les équipements jusqu'à la chaîne de montage. Il s'agissait en substance d'une entreprise de techniciens et d'ingénieurs dotés de grandes qualités professionnelles.

Ceci vaut pour la production à proprement parler. Mais ce qui contribua fortement à donner à Olivetti certains de ses traits distinctifs les plus marquants, ce sont ses choix particulièrement originaux en matière de design et de graphisme, qui lui permirent de mener la politique promotionnelle que l'on sait. Ce mariage entre fonctionnalité et esthétique fut l'œuvre d'architectes de talent (de Belgioioso à Perasutti et à Rogers, de Carlo Scarpa à Nizzoli et à bien d'autres encore). Certains d'entre eux ont même travaillé à la conception des bâtiments de certaines filiales d'Olivetti, en Italie et à l'étranger, qui consolidaient l'image et le prestige de l'entreprise d'Ivrea.

Des ouvriers à la sortie du bâtiment ICO, lisant la première édition du *Giornale di Fabbrica Olivetti* (Journal de l'usine Olivetti), 1949.

Affiche appelant à l'élection du conseil d'entreprise.

Dans l'atelier de montage de l'usine Olivetti à Pozzuoli, 1958. (Cartier-Bresson)

À droite: couverture d'un livre de G. Friedmann, 1955.

Quant au contexte régional, second élément qui contribua à faire d'Olivetti une entreprise modèle d'un style si particulier, il faut dire que le Canavese, encore peu touché par l'immigration massive et préservé de l'industrialisation galopante, se prêtait bien à accueillir un projet global propre à allier harmonieusement l'expansion d'une grande entreprise avec l'économie rurale environnante, le chef-lieu avec les villages alentour. Car Adriano était convaincu qu'il fallait miser sur l'implantation d'entreprises de transformation des produits de la terre dans les vallées préalpines et à proximité, plutôt que de forcer les paysans et les habitants des vallées à aller grossir les flots d'immigrants dans les grands centres urbains. La figure de l'ouvrier travaillant dans les établissements de la société



Olivetti était celle d'un homme qui n'avait pas coupé tout contact avec la campagne entourant Ivrea, soit parce qu'il habitait encore dans son village d'origine, soit parce que sa famille y possédait quelques terres, et cette image offrait beaucoup de points d'ancrage à une philosophie comme celle du *Movimento di Comunità* et du syndicat *Autonomia aziendale*. En effet, l'un comme l'autre voulaient affranchir les classes laborieuses de l'asservissement psychologique, des aliénations du travail à la chaîne et de l'anonymat d'une grande usine. On avait donc d'un côté une entreprise marquée par la grande qualité et le design exceptionnel de ses produits, et de l'autre, une région encore épargnée par les traumatismes du gigantisme industriel et par la congestion urbaine. C'est sur ces bases qu'Adriano Olivetti a pu réaliser un complexe industriel d'avant-garde grâce à sa



culture d'entreprise et à sa politique sociale très particulière.

Dans la réalisation de cet objectif, l'apport des idées et des intuitions personnelles d'Adriano Olivetti s'avéra essentiel, loin de toute référence à l'héritage du positivisme ou aux dogmes de l'idéalisme et du marxisme. En revanche, les réflexions de penseurs et d'intellectuels tels que Schumpeter, Kelsen, Friedmann, Mounier, Simone Weil ou Mumford se révélèrent précieuses pour sa formation culturelle. Une influence, en effet, qui lui permit de mieux appréhender les problèmes de fond du capitalisme et du socialisme, mais aussi de comprendre l'importance, dans la société contemporaine, de la connaissance scientifique, de la réflexion sur les méthodes de travail, du droit comme modèle d'organisation sociale et de l'urbanisme pour la qualité de la vie et les rapports à l'environnement.

Par ailleurs, Adriano Olivetti sut s'entourer, tant pour la bonne marche de son entreprise que pour l'apport culturel à ses divers projets, d'une équipe d'intellectuels-managers et de consultants issus de diverses branches des sciences sociales et humaines, tous unis pas une vision qui transcendait les clivages entre spécialités: sociologues, économistes, psychologues, politologues, architectes et designers, mais aussi écrivains et hommes de lettres. Citer des noms ne serait guère utile ici; pour rendre compte de leurs positions, il

suffit de dire qu'ils appartenaient pour la plupart à ce qu'on appelait alors la «troisième force», autrement dit une gauche laïque héritière des Lumières, qui puisait ses principes et ses modèles d'action dans la culture progressiste du nord de l'Europe et des États-Unis.

Dans le courant des années 1950, Adriano Olivetti fut donc à l'origine d'une aventure entrepreneuriale quasiment unique et hors du commun pour son époque, digne d'être un modèle qui ne fut jamais égalé par la suite. Une entreprise qui, outre d'excellents résultats économiques, parvint à atteindre des objectifs sociaux particuliers; qui donnait à ses dirigeants le moyen de voir au-delà de l'horizon de leurs compétences et de créer du nouveau; qui offrait à ses ouvriers des salaires

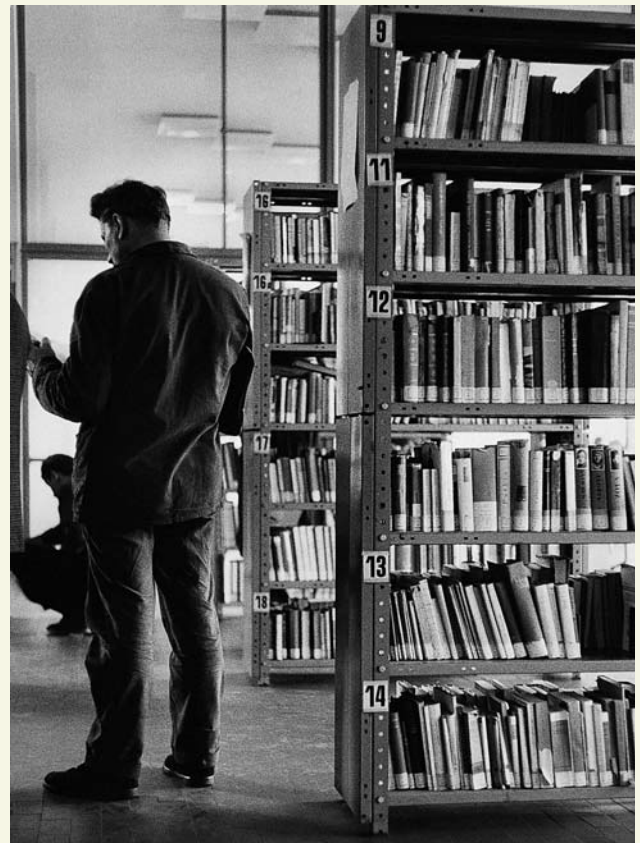


d'un tiers plus élevés que la moyenne nationale par catégorie. En outre, Adriano avait instauré toute une gamme de services représentant autant d'acquis sociaux pour les salariés (logements, maisons de retraite, colonies de vacances, transports, écoles professionnelles et diverses formes d'aides). Il avait également fait en sorte que la bibliothèque de l'entreprise proposât des ouvrages de tendances les plus diverses, même les plus radicales et à contre-courant. En outre, dans le cadre des conférences destinées aux ouvriers et aux employés tous les lundis dans ses centres culturels, des intervenants de diverses obédiences étaient invités: marxistes, libéraux ou catholiques. Et ce dans un pays qui était alors politiquement et idéologiquement très divisé.

Ces initiatives novatrices, et bien d'autres encore, prises par Adriano Olivetti dans

le cadre de son usine, en accord avec son projet social, ne doivent pas nous faire oublier ses idées, aujourd'hui encore très clairvoyantes, en matière de politique territoriale. Dans ce domaine, il avait certainement glané quelques éléments d'appréciation au contact direct de la réalité helvétique. De fait, Adriano partait d'un idéal de fédération de petites et moyennes communautés territoriales, sortes de cellules de base de l'organisation de l'État, permettant soit un rapport direct entre élus et électeurs, soit le développement de formes particulières d'autogouvernement. C'était pour lui le moyen de rendre à la société civile l'autorité dont le privaient un État bureaucratique et les oligarchies des principaux partis.

Il tente de donner corps à ce projet à Ivrea et dans certains centres du Canavese administrés par le *Movimento di Comunità*, qu'il crée en 1950. Parallèlement, il s'attache à décentraliser certaines fabriques liées à Olivetti dans les localités avoisinantes et à créer un Institut (*l'Irur*) qui avait pour objectif de favoriser la création, dans les campagnes alentour, de petites entreprises et de coopératives agricoles techniquement développées.



Cérémonie d'inauguration des premiers logements destinés au personnel des établissements Olivetti à Pozzuoli le 23 avril 1955.

À droite: deux employés cherchant des livres à la bibliothèque de l'usine Olivetti, années 1960.

Roberto Olivetti en  
visite au siège d'Olivetti  
Underwood à Toronto  
(Canada), 1969.  
(Tomiczek Len)



De fait, le Plan régulateur du Canavese qu'il promeut en 1951, l'action culturelle et éducative menée par le *Movimento di Comunità* dans divers petits centres et les programmes d'investissement de l'*Irrur* en matière d'irrigation, de reboisement et d'infrastructures, visant un «développement intégré» de l'agriculture et de l'industrie, contribuèrent à donner toute leur originalité à l'environnement et à la vie collective locale, ainsi qu'à maintenir une dimension socialement acceptable face au rythme effréné auquel se développait Olivetti, devenue en peu d'années une entreprise de grande envergure.

Toutefois, l'itinéraire d'Adriano ne fut pas sans embûches. Sa politique sociale, en particulier, se heurta au scepticisme, voire à l'opposition farouche d'une grande partie de l'*establishment* industriel, sans parler de

l'agacement des principaux syndicats qui, par myopie ou en vertu de préjugés idéologiques, considéraient que les nouveaux rapports instaurés par Olivetti avec ses salariés n'étaient rien d'autre qu'une nouvelle forme de paternalisme patronal, voire même une véritable mystification.

En réalité, Adriano ne souhaitait pas que ses partisans voient en lui un «patron» éclairé. En effet, il se voulait avant tout «réformateur». Ses initiatives, à l'instar de ses idées visionnaires, se nourrissaient à la même source, celle d'un projet politico-culturel. Il en vint même à concevoir l'idée de convertir un jour son entreprise en une fondation, sur la base d'un nouveau statut de propriété où seraient représentées les diverses composantes du monde de la production, de la culture et du travail.

Un personnage à contre-courant à tous

En mai 1960 à Florence, Roberto Olivetti se fait remettre le Doctorat Honoris Causa décerné à titre posthume par la Faculté de Sciences Politiques «C. Alfieri» à Adriano Olivetti, décédé le 27 février de la même année. (Photo Locchi - Florence)

points de vue donc, montré du doigt comme téméraire ou visionnaire, quand on ne le disait pas perdu dans son rêve visant à concilier progrès industriel et démocratie économique, performance technologique et égalité sociale.

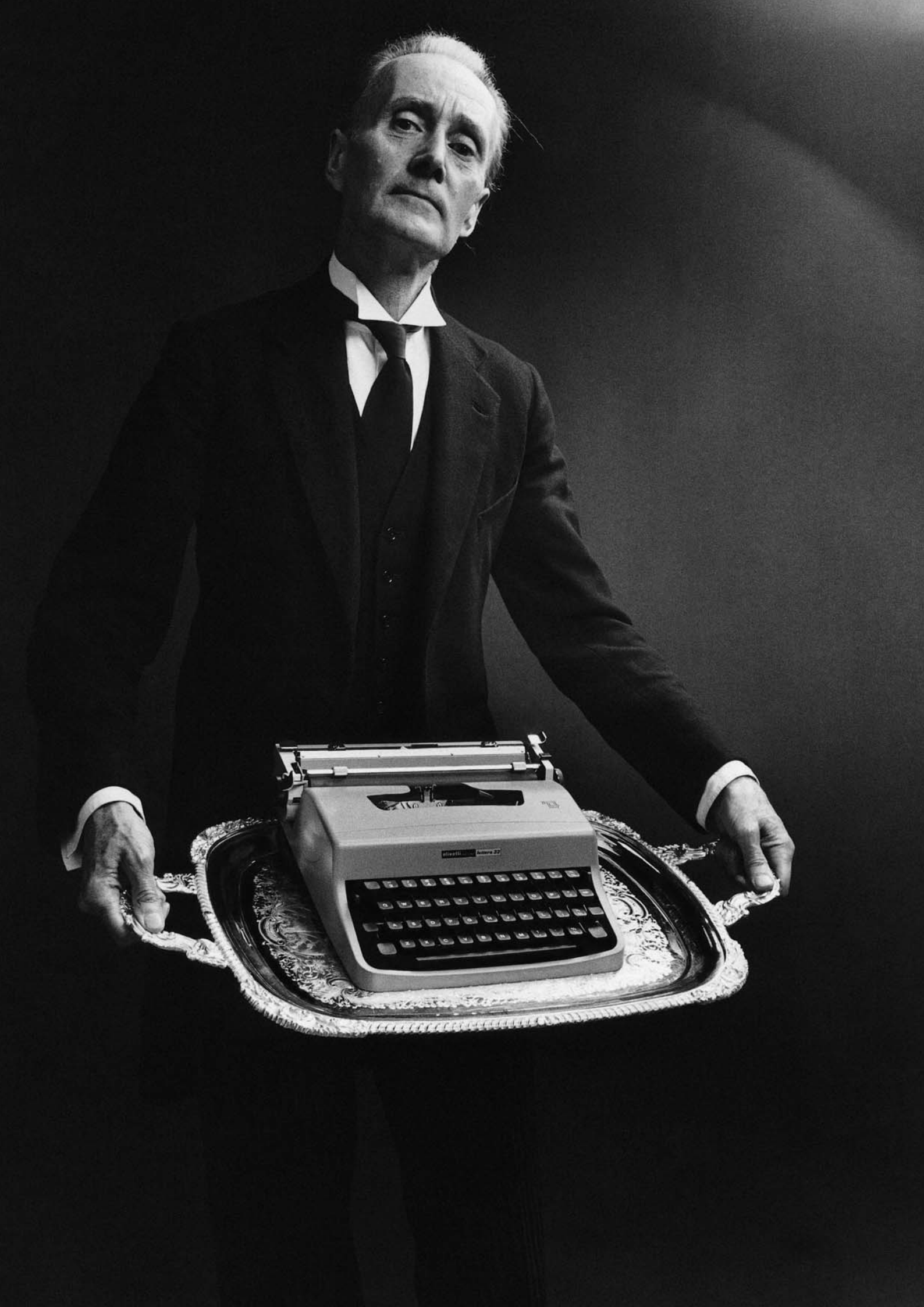
Pourtant, en 1959, soit un an avant sa mort prématurée, il avait réussi à mener à bien un projet de rachat de la firme américaine Underwood. Jamais l'industrie italienne n'avait été en mesure de réaliser un tel exploit au niveau international: la conquête de l'un des fleurons de l'industrie américaine, celui-là même qui, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, avait donné naissance au premier prototype de machine à écrire et monopolisé pendant des décennies l'un des secteurs les plus exclusifs de la mécanique de précision en produisant en série des centaines de milliers de machines par an. Un peu comme Singer pour les machines à coudre, ou Ford pour les voitures. Un objectif que ni Camillo ni Adriano (qui avait fait plusieurs fois le voyage à Hartford pour observer et apprendre) n'auraient jamais osé se fixer, même dans leurs rêves les plus fous.

Mais ce ne fut pas là l'unique succès d'Adriano. L'autre fut de mettre Olivetti en concurrence avec IBM dans un secteur aussi stratégique que celui de l'électronique, avec une longueur d'avance sur les Japonais. Lui et son fils Roberto avaient en effet pressenti l'importance du passage des transistors aux circuits intégrés et aux semi-conducteurs ainsi que son potentiel commercial. Ils s'étaient même assuré le soutien d'Enrico Fermi et avaient constitué une équipe de scientifiques et de spécialistes, en collaboration avec l'Université de Pise,

dont les travaux aboutirent, en 1959, à l'un des premiers grands calculateurs «Elea». Après la disparition d'Adriano en février 1960, le groupe d'intervention chargé d'assainir les finances d'Olivetti (bien que composé des plus grands noms de l'industrie et de la finance italiennes) commit une grave erreur d'évaluation en assimilant l'ordinateur à un rêve futuriste un peu fou, ou tout au plus à un gadget. C'est ainsi que, quelques années plus tard, la division d'électronique d'Olivetti fut cédée à General Electric.

\* **Valerio Castronovo**, président du *Centro Studi de Rome*, historien de l'économie et de l'industrie italiennes.





## Adriano Olivetti: tra sogno e realtà

par Mauro Leo Baranzini et Fabrizio Fazioli\*



À gauche:  
publicité Olivetti dans les années 1970  
(Sergio Libis).

Sur cette page:  
Adriano Olivetti dans la foule.

### La science économique et les théories de l'entreprise

Offrir un cadre analytique des comportements des acteurs économiques s'avère laborieux pour les chercheurs en économie. Dans la seconde moitié du XVII<sup>e</sup> siècle, l'Écossais Adam Smith (1723-1790) décrivait avec précision les avantages de la division du travail dans les usines, et cette *main invisible* qui guidait les entrepreneurs pour leur plus grand intérêt comme pour celui de la société tout entière. Puis les marginalistes (de 1870 à 1936 environ) se sont intéressés à une combinaison de facteurs de production pouvant minimiser les coûts ou maximiser la valeur-utilité à court terme. Ce fut Alfred Marshall (1842-1924), de l'Université de Cambridge, qui définit les conditions dans lesquelles l'entreprise en concurrence parfaite maximise le superprofit à court terme. Toutefois, Marshall se limita aux techniques de production, au lieu de porter son attention sur les stratégies d'entreprise. Puis la théorie de l'entreprise se développa à une vitesse imprévisible à partir de la fin des années 1920, toujours à Cambridge, en Angleterre. Tout d'abord avec les surprenantes analyses de Piero Sraffa (1898-1983), de Richard Kahn (1905-1989) et de Joan Robinson (1903-1983), qui élaborèrent les modèles des marchés imparfaits, comme les monopoles, les oligopoles et la concurrence monopolistique. Ces contributions se révélèrent importantes pour mieux comprendre les mécanismes de la micro-économie et des différentes formes de marché. Mais il faudra attendre jusqu'au second après-guerre pour voir émerger les *théories managériales* modernes.

### Les divers objectifs de l'entreprise

Les stratégies et les objectifs de l'entreprise privée sont déterminés: (a) par son statut juridique (si elle appartient directement à une seule personne ou à une société); (b) par le type de marché sur lequel elle opère (concurrence parfaite, concurrence monopolistique, monopole, oligopole); (c) par les rapports de force entre groupes d'intérêts divergents (actionnaires, dirigeants, syndicats et créanciers). Il faut souligner que l'organisation des moyennes et grandes entreprises modernes diffère de celle de

l'entreprise classique d'autrefois, de type *familial*, tant par ses dimensions que par ses parts de marché.

### La maximisation du superprofit

Le superprofit d'une entreprise est égal à la différence entre ses recettes et les coûts totaux. On fait l'hypothèse de sa maximisation sur la base des fonctions de coût (offre) et de recette (demande) de l'entreprise. Une telle hypothèse est fondée:

1. Sur la certitude que les *superprofits* peuvent être comptabilisés de façon précise. Ceci suppose que l'on connaisse le montant des recettes totales et des coûts totaux sur un long intervalle de production.
2. Sur le concept d'entreprise *holistique*, avec un pouvoir décisionnel unique et indissoluble, qui agisse selon les mêmes critères que l'entrepreneur-patron-dirigeant d'autrefois.

Le concept de *maximisation des superprofits* a dominé l'analyse micro-économique de 1870 à 1950 environ; par la suite, de nouveaux modèles ont vu le jour.

### Baumol et la théorie de maximisation des ventes (ou des recettes totales)

William Baumol a proposé la première théorie managériale comme alternative à la maximisation du superprofit, en l'occurrence la théorie de la *maximisation des recettes des ventes*, avec les arguments suivants:

1. Les propriétaires de l'entreprise ne sont plus ceux qui la dirigent, ce qui est typique de l'entreprise moderne. Cela donne aux directeurs-dirigeants un certain degré de liberté dans le *management* de l'entreprise, de sorte qu'ils peuvent viser à la maximisation des ventes plutôt qu'à celle du superprofit.
2. Souvent, les rétributions des *managers*, y compris les *bonus* et les avantages annexes, sont plus en rapport avec le niveau des ventes qu'avec celui des profits.
3. Les instituts financiers tendent à accorder plus d'importance au volume des



ventes ou des recettes totales à l'occasion de demandes de financement en vue de nouveaux investissements.

4. Dans le contexte de marchés non concurrentiels, une plus grande part de marché permet: (a) de contrôler et de décourager l'arrivée de nouveaux concurrents; (b) de contrôler les activités de la concurrence existante, en limitant les éventuelles velléités d'expansion; (c) d'exercer un plus grand pouvoir sur les prix; (d) d'exercer un certain contrôle sur les fournisseurs de matières premières; (e) de mieux contrôler les circuits de distribution.
5. La gestion du personnel se révèle plus facile quand les ventes sont en hausse, car cela comporte une diminution du rapport coûts fixes/coûts totaux.
6. Des ventes élevées et augmentant avec le temps confèrent un certain prestige aux directeurs-dirigeants, tandis que des bénéfices élevés profitent surtout aux actionnaires/copropriétaires.
7. La corrélation entre niveau des ventes et rétribution des *managers* est la résultante (a) de la nécessité d'offrir des salaires compétitifs pour embaucher les cadres moyens ou inférieurs; (b) de la structure hiérarchique managériale, plus réduite pour les petites entreprises et plus développée pour les grandes; (c) du principe selon lequel les grandes responsabilités génèrent des rétributions supérieures.

En résumé, pour Baumol, les *managers* envisagent la maximisation des ventes pour accroître leur statut associé à la conduite des grandes entreprises et leur pouvoir étroitement lié aux facteurs de production que sont le capital humain, les machines, la technologie et le capital financier. Le pouvoir est en outre associé aux parts de marché.

#### **Le modèle de croissance de l'entreprise managériale de Robin Marris**

Pour l'économiste de Cambridge Robin Marris, l'entreprise tend à maximiser le «taux de croissance équilibrée», qui s'ex-

prime dans le taux de croissance de la demande de produits et du capital social. En maximisant *conjointement* le taux de croissance de la demande et du capital social, les *managers* poursuivent un double objectif: maximiser leur utilité (ou leur sécurité) et, parallèlement, les attentes des propriétaires-actionnaires. Rappelons que les modèles managériaux se fondent sur une nette séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise. La fonction d'utilité des *managers* se fonde sur les salaires, le pouvoir, la sécurité de l'emploi et leur statut social; les propriétaires-actionnaires, quant à eux, ont une fonction d'utilité qui comprend avant tout les profits et l'entité du capital.

Pour Marris, la classe dirigeante n'a pas pour ambition de maximiser la dimension absolue de l'entreprise, mais plutôt son taux de croissance. Koutsoyiannis souligne que «les managers préfèrent être promus dans le cadre de la même organisation en expansion, plutôt que de devoir se déplacer dans une organisation plus grande où l'atmosphère pourrait s'avérer hostile au nouvel arrivant». C'est pourquoi les dirigeants insistent plutôt sur la *maximisation du taux de croissance* de l'entreprise que sur la taille de celle-ci.



#### **La technostructure de John Kenneth Galbraith**

La théorie de *technostructure* de John Kenneth Galbraith est fondée sur la conviction que les grandes entreprises ont la possibilité de créer leur propre demande, par le biais de la publicité, de la recherche et du développement. Galbraith est convaincu que la figure de l'entrepreneur-propriétaire est en voie de disparition.

Ouvriers dans  
l'usine Olivetti à  
Pozzuoli, 1958.  
(Cartier-Bresson)



*Elles ont substitué à l'entrepreneur, force dirigeante de l'entreprise, «la direction» – «le management». C'est une entité collective et imparfaitement définie; dans les grosses sociétés, elle englobe le président, l'administrateur délégué, les directeurs généraux ou directeurs ayant la responsabilité d'effectifs ou de départements importants, les titulaires des autres principaux postes d'état-major, et peut-être des chefs de division ou de services non inclus dans les précédents. Elle ne comprend cependant qu'une petite proportion de ceux qui contribuent, en y participant, à l'information des groupes de décision. L'ensemble de ceux-ci est beaucoup plus vaste: il va des responsables les plus élevés de la firme jusqu'à sa périphérie, au contact des travailleurs à col blanc et à col bleu dont la fonction est de se conformer plus ou moins mécaniquement aux instructions et aux routines. Il englobe tous ceux qui apportent des connaissances spécialisées, du talent, ou de l'expérience aux groupes de prise de décision. C'est lui et non plus l'étroit groupe directorial qui est l'intelligence directrice – le cerveau – de l'entreprise. [...] Je propose d'appeler cette organisation la Technostructure. (J. K. GALBRAITH, *Le nouvel État industriel*, traduction française, Gallimard, 1967)*

### **L'entreprise privée entre profit maximal et responsabilité sociale**

L'industrie créée par les Olivetti intégrait plusieurs des éléments mentionnés plus

haut et s'avéra une véritable pionnière par certaines de ses innovations. Lorsque l'on parle d'entreprise ayant un grand sens de sa «responsabilité sociale», on imagine un entrepreneur de troisième ou quatrième génération, fort d'énormes moyens financiers, mais pas forcément de qualités de chef d'entreprise. Camillo (le père) et Adriano (le fils) étaient, quant à eux, des managers et des entrepreneurs hors du commun. Comme le dit très bien Bruno Caizzi (CAIZZI, *Gli Olivetti*, 1962, p. 233):

*La grande chance de la société d'Ivrea fut d'avoir trouvé sur sa route un homme de la trempe d'Adriano, qui n'avait pas besoin d'être poussé pour oser. Adriano avait un flair particulier et savait mieux que personne tirer parti des circonstances. Son tempérament résolu le portait à prendre des initiatives, et son expérience faisait le reste [...].*

Il y avait donc derrière tout cela un projet d'entreprise d'ampleur mondiale qui, en 1960, année de la disparition prématurée d'Adriano Olivetti, atteignait les 16 000 employés en Italie, sans compter les milliers de collaborateurs à l'étranger, et détenait une participation de 69 % dans la firme américaine Underwood (leader mondial depuis plusieurs décennies). La reconnaissance des compétences managériales

d'Adriano Olivetti était elle aussi internationale:

*L'entreprise d'Ivrea était devenue une société solide et respectée. Les experts étrangers affirmaient qu'Olivetti était une excellente entreprise, possédant un patron plein d'idées géniales, des techniciens de talent et un personnel de qualité. Elle offrait des produits robustes et élégants, dont elle assurait la promotion par une publicité efficace, et avait une tradition de moralité commerciale irréprochable.* (CAIZZI, *Gli Olivetti*, 1962, p. 231)

Adriano Olivetti était très impliqué sur le front de la «responsabilité sociale», rompant ainsi avec les schémas de la théorie traditionnelle de l'entreprise:

*Les ateliers, les bureaux de l'administration et les centres de recherche ont été conçus à la mesure de l'homme «afin que son poste de travail ne soit pas pour lui une source de souffrance, mais un outil d'émancipation. C'est pour cela que nous avons prévu des fenêtres basses et des cours ouvertes, ainsi que des arbres dans le jardin, afin d'exclure définitivement l'idée de contrainte et de fermeture hostile.»* (CAIZZI, *Gli Olivetti*, 1962, p. 223).

Il serait réducteur de dire que ce souci d'Adriano Olivetti puisse s'expliquer par ce simple souvenir personnel:

*Au cours de ce lointain mois d'août 1914, j'avais alors 13 ans, mon père m'envoya travailler à l'usine. Ainsi, j'appris bien vite à connaître et à détester le travail à la chaîne; une torture pour l'esprit, qui restait enfermé pendant des heures interminables dans l'obscurité d'un vieil atelier. Pendant de nombreuses années, je ne remis plus les pieds à l'usine, bien décidé à ne jamais m'occuper de l'entreprise paternelle. Je passais devant le mur de briques rouges de l'usine en ayant honte de ma liberté d'étudiant, par sympathie et par respect pour ceux qui, chaque jour, y travaillaient infatigablement.* (Adriano Olivetti, cité dans CAIZZI, *Gli Olivetti*, 1962, p. 132).

Pour son personnel, Adriano Olivetti remplacera «le vieil atelier enfumé» par une atmosphère lumineuse et rassurante. Il réduira la pénibilité et les heures de travail, assurant

à ses collaborateurs, à tous les niveaux, les meilleures conditions de prévoyance et de logement possibles. Peu de temps avant sa mort, il dit à ses collaborateurs:

*Après avoir travaillé avec vous pendant tant d'années, je ne peux moi-même oublier les différences sociales ni les accepter, si ce n'est comme quelque chose à dépasser, une lourde responsabilité qui implique de nombreux devoirs. Parfois, lorsque je m'attarde un peu le soir et que je vois de mes bureaux les fenêtres éclairées des ouvriers qui travaillent de nuit aux tours automatiques, j'ai soudain envie [...] d'aller adresser un salut plein de reconnaissance à ces travailleurs attachés à ces machines et que je connais depuis tant d'années.* (Adriano Olivetti, cité dans CAIZZI, *Gli Olivetti*, 1962, pp. 133-134).

Pour Adriano Olivetti, l'emploi avait la priorité sur le profit à court terme, comme on a pu le constater lors de la mini-récession de 1952, où un ralentissement de l'économie mondiale provoqua une baisse des ventes de machines à écrire et de calculatrices. Selon la théorie économique de l'époque, les dirigeants d'Olivetti auraient dû ralentir la production et maintenir le niveau des prix pour minimiser les pertes. Mais la réaction d'Adriano Olivetti fut tout autre: il adopta aussitôt une stratégie d'expansion plus dynamique et audacieuse. En Italie, cette année-là, il embaucha 700 nouveaux vendeurs, baissa le prix des machines et créa de nombreuses nouvelles succursales. Le succès ne se fit pas attendre. Cette réaction anticipait en quelque sorte sur les théories managériales de la maximisation de la croissance à long terme. Le personnel a souvent exprimé sa gratitude à Olivetti pour



Vue du bâtiment destiné à la direction de l'usine Olivetti, construit selon les plans de Luigi Cosenza à Pozzuoli au début des années 1950.

cette politique en leur faveur. Par exemple, pendant la guerre, lorsque l'occupant nazi avait plus d'une fois songé à faire sauter l'usine, les ouvriers transportèrent une partie des machines chez eux en attendant des jours meilleurs. Tout de suite après l'armistice, les machines réintégrèrent l'usine pour que la production puisse reprendre.



Adriano Olivetti fut aussi un précurseur dans sa stratégie d'embauche et de formation. Tandis que le secteur de l'automobile privilégia encore jusqu'en 1970 environ la chaîne de montage où travaillaient des ouvriers peu qualifiés, avec pour conséquence l'absentéisme et le manque de motivation, dans les années 1950 déjà, Olivetti embauchait la fine fleur des techniciens sortant des lycées techniques, des universités et d'autres instituts supérieurs.

*La transformation structurelle de l'entreprise s'est traduite par une augmentation [...] du nombre d'ingénieurs et de techniciens par rapport aux simples employés, ainsi que du nombre des ouvriers qualifiés par rapport aux simples manœuvres. L'usine emploie toujours plus de licenciés, de diplômés et de spécialistes, et demande au pays un personnel ayant une certaine préparation professionnelle. Même au bas de l'échelle sociale, elle appelle à une meilleure éducation scolaire et s'en fait elle-même la promotrice.* (CAIZZI, *Gli Olivetti*, 1962, p. 241)

Dans ce cas également, Adriano Olivetti anticipait sur l'introduction, dans les années 1970, du «modèle japonais» visant à se distancer de la chaîne de montage instaurée par le fordisme. Un modèle selon lequel une équipe de spécialistes fabrique le produit de A à Z, ce qui élimine les tâches répétitives, à

l'aide d'un matériel moderne et hautement performant tel que des *robots*. Dans les années 1950 déjà, Olivetti investissait la majeure partie de ses bénéfices dans des machines de pointe et dans la recherche et recrutait les meilleurs physiciens et scientifiques. Cet investissement toujours plus grand dans le capital physique est à la base du modèle japonais. Il a récemment été adopté à l'usine Fiat de Melfi, puis remplacé par des machines, japonaises elles aussi, et par la fabrication d'une partie des pièces détachées *just-on-time* et *on-line* par des sous-traitants externes.

Comme nous le verrons plus loin, la philosophie d'Adriano Olivetti, privilégiant les valeurs éthiques et humaines, se situe aux antipodes de la mentalité prédatrice (des



*raiders*) qui s'est imposée à partir des deux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle. *Fast buck*, de l'argent vite gagné (mot d'ordre des spéculateurs), marché libre, compétitivité à n'importe quel prix et peu d'éthique, telles sont désormais les constantes prévalant dans divers secteurs de notre économie. Or le libre marché a la vue courte. Dans son introduction à l'ouvrage de Stefania Bianchi *Le terre dei Turconi* [Les terres des Turconi], l'historien lombard Raul Merzario traite de la notion de prix aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles en Haute Lombardie. Bien sûr, le prix était alors fortement lié à celui du blé et aux stratégies d'entreprise des propriétaires terriens, mais Stefania Bianchi «démontre bien, chiffres à l'appui, que si le prix au cours des siècles de l'ère moderne était dicté par des facteurs économiques, il l'était encore davantage par des valeurs sociales telles que

Apprentis de deuxième année de formation d'électromécanicien au cours d'une expérience en laboratoire.

Bâtiment du département de Recherche & Développement Olivetti à Ivrea, construit en 1954/55 selon les plans d'Eduardo Vittoria.

les rapports de force entre les classes, l'importance de l'autoconsommation paysanne et les relations de parentèle, d'amitié, de voisinage entre acheteurs et vendeurs, etc.». Des principes qui n'ont plus cours au XX<sup>e</sup> siècle. Sauf exceptions, comme celle que constitue la dynastie des Olivetti, pour qui l'homme passe avant le *fast buck*.

### L'esprit du temps

À ce stade de notre réflexion, il est important de nous replonger dans l'atmosphère sociale et historique qui a vu se développer le projet d'Adriano Olivetti: une période exceptionnelle et glorieuse tant en termes de réussite économique, que de conquête du bien-être et d'expectatives démocratiques des peuples. Les revendications sociales avaient déjà commencé à s'exprimer après la Grande Guerre, mais elles avaient été freinées par la crise des années 1930 et davantage encore par la Seconde Guerre mondiale. Elles ne feront un retour en force que dans les années 1950, nourries par la conviction que le bien-être est un droit et que, par son travail, l'homme peut prendre dignement part au processus de répartition des richesses produites. On entretient même l'illusion qu'à la démocratie politique issue du suffrage universel puisse

finalement succéder une véritable démocratie économique, plus participative et attentive aux besoins sociaux de la population. La croissance est partout, et pas seulement chez Olivetti: dans la production, la productivité, l'emploi, les salaires, les prix, la consommation, l'épargne, les investissements et les dépenses publiques. On vit dans un climat général et exceptionnel de miracle économique.

Le profil philosophique d'Adriano Olivetti s'insère parfaitement dans ce grand élan positiviste, mais Adriano y ajoute une conception des choses tout à fait originale, sans doute alimentée par sa culture et ses fréquentations de jeunesse. D'aucuns l'ont appelée «utopie», d'autres «vision»: il s'agit en tout cas d'une volonté très précise de créer une entreprise qui vise à bien plus qu'à un résultat économique. Dans l'histoire de l'industrie turinoise et dans ce climat d'euphorie économique qui profite à tous, deux modèles d'entreprise bien distincts opposent les Agnelli aux Olivetti, qui ne manquèrent d'ailleurs pas de s'affronter dans des querelles à peine voilées. Adriano Olivetti, considéré comme *l'entrepreneur rouge*, refusa par exemple d'adhérer à la *Confindustria* [le



Un apprenti au Centre de formation en mécanique, 1962.

Camillo Olivetti (1868 – 1943) s'adressant à ses ouvriers dans la cour intérieure du premier bâtiment de l'usine dans les années 1930.

patronat italien], manifestant ainsi son opposition à la doctrine entrepreneuriale de l'époque.

À l'âge de 25 ans, Adriano s'était rendu aux États-Unis. D'abord fasciné par le fordisme au point de convaincre son père de réorganiser son entreprise d'Ivrea, il avait parallèlement cherché à dépasser les techniques purement tayloristes du travail, en les appliquant à une réalité de proximité qui laissait plus de place à la participation, ce qui était moins dégradant pour l'employé.



Dans *Lessico familiare (Les Mots de la tribu)*, l'écrivaine Natalia Ginzburg parle souvent d'Adriano Olivetti, qui avait épousé sa sœur Paola. Dans un portrait chaleureux et quasiment psychologique du personnage, elle le décrit comme «affectueux, gauche et timide. Il aimait manger des sucreries...». Elle évoque à son sujet un beau souvenir lorsqu'elle doit fuir l'arrivée des Allemands: «Il avait, quand nous nous enfûmes de cette maison, le visage que je lui avais vu lors de la fuite de Turati, le visage haletant, effrayé et heureux qu'il avait toujours lorsqu'il s'agissait de mettre quelqu'un à l'abri.» [Natalia Ginzburg, *Les Mots de la tribu*, trad. Michèle Causse, Grasset]. Son apprentissage du métier d'entrepreneur fut un cas unique en Italie. Ses parents étaient issus de milieux très cultivés. Son père Camillo, fondateur de l'entreprise, avait enseigné à Stanford, en Californie. C'était un juif non pratiquant et socialiste. Sa mère, fille d'un pasteur vaudois, spécialiste reconnu de la Bible, eut aussi une influence décisive sur Adriano. Cette double filiation se traduisait dans la famille par une grande rigueur morale et par une volonté d'aider son prochain.

### L'utopie selon Adriano

Le profil intellectuel et philosophique d'Adriano Olivetti est donc empreint de culture positiviste et de philosophie des Lumières. Et sa formation au contact de l'industrialisme de type fordiste est teintée de socialisme, malgré une fascination pour l'Amérique. Sont ici réunis tous les ingrédients du XX<sup>e</sup> siècle, même si à la fin de la Seconde Guerre mondiale, Adriano s'en écarte radicalement. Pour lui, le socialisme et la pensée libérale ne suffisent plus. Il entreprend alors l'élaboration de son propre concept d'entreprise et de société, qu'il condense dans l'idée de «Communauté»: un mélange d'utopie et de fédéralisme, d'autonomie locale et de démocratie directe (son séjour en Suisse pendant la guerre ayant certainement eu une influence sur cette conception). Cette idée de Communauté se concrétisera aussi dans un mouvement politique et un projet éditorial: les *Edizioni di Comunità*. C'est l'année même de sa mort qu'Adriano Olivetti fera paraître *Città dell'uomo* [La cité de l'homme], un ouvrage qui réunit des écrits et des discours sur le *Movimento di Comunità*, qu'il a créé, sur le monde de l'usine, sur l'urbanisme et le territoire, sur les problèmes du *Mezzogiorno*, en reprenant l'idée d'une société intégrée, participative et responsable. Et ses actes concordent avec ses idées. L'usine d'Ivrea ne fait qu'un avec la ville et est en relation réciproque avec la région. Mais à la différence des cités ouvrières de Crespi d'Adda ou des scieries Falck à Sesto San Giovanni, on ne trouve plus à Ivrea ce paternalisme très XIX<sup>e</sup> siècle qui établissait un lien indissoluble avec les familles ouvrières, logées dans les maisons de l'entreprise et formées dans ses écoles. Depuis l'époque des premières machines à écrire du début du XX<sup>e</sup> siècle et jusqu'à celle du *personal computer*, en passant par celle des calculatrices, les structures et les services offerts aux familles des employés constituaient chez Olivetti une véritable prestation sociale au sein de l'entreprise.

La présence tout à fait inhabituelle en usine d'une foule d'intellectuels fut sans doute à l'origine de la légende olivettienne. Les proches collaborateurs d'Adriano étaient des urbanistes et des designers, comme Zevi

Le sociologue américain  
Lewis Mumford  
en visite à l'usine  
Olivetti, 1957.

et Sottsass, des poètes, comme Giudici, des écrivains, comme Volponi (peut-on imaginer aujourd'hui un écrivain qui soit directeur du personnel d'une usine?), des sociologues, comme Ferrarotti, ou des hommes de lettres, comme Pampaloni. Luciano Gallino, un sociologue émérite également présent à Ivrea rapporte, en 2001, dans un ouvrage sous forme d'entretien fictif avec Adriano Olivetti: «J'y étais, j'ai participé à la création du *Movimento di Comunità* né au sein de l'entreprise Olivetti en 1948. Adriano aimait les gens, c'est pourquoi il voulait concilier fordisme et socialisme». En 2005, lorsque Luciano Gallino publia *L'impresa irresponsabile* [L'entreprise irresponsable], il avait sûrement en tête le contre-exemple que constituait Olivetti:

*On définit comme irresponsable une entreprise qui, au-delà de ses obligations légales élémentaires, estime ne pas avoir à répondre de ses actes auprès d'une quelconque autorité publique ou privée, ni vis-à-vis de l'opinion publique, quant aux conséquences de son activité sur l'économie, la société, l'environnement [...]. Conditions de travail, prix, transports, environnement, temps libre, alimentation, organisation de la famille, jusqu'à la possibilité*

*même de se projeter dans une existence: qu'on le veuille ou non, tout cela dépend de décisions provenant plus du gouvernement des entreprises que du gouvernement de la nation, [...]. Hélas, cette responsabilité sociale des entreprises est souvent totalement subordonnée à d'autres priorités.*

Rien de tout cela dans le projet responsable et innovant d'Adriano Olivetti qui, en 1955, dans un discours aux travailleurs, se posait quelques questions restées manifestement sans réponse, surtout lorsque l'on voit l'entreprise telle qu'elle se présente aujourd'hui:

*L'industrie peut-elle se fixer des objectifs? Ces objectifs peuvent-ils simplement se résumer à l'indice des bénéfices? N'y a-t-il pas, au-delà du rythme apparent, quelque chose de plus fascinant, un but, une vocation aussi, dans la vie d'une usine?*

Et citons aussi le philosophe Umberto Galimberti lors d'une interview à la Télévision suisse en février 2010:

*Aujourd'hui, Olivetti ne survivrait pas, de même qu'il n'a pas survécu. Parce qu'aujourd'hui, celui qui mise sur l'homme est éliminé par ceux qui misent sur l'argent. Adriano Olivetti a fait un rêve, a construit une utopie très importante. Il a bâti une culture qui plaçait l'homme et sa réalisation au cœur de la production. Il invitait l'industrie à regarder la société. C'est sur ce point que je suis en désaccord avec Olivetti, non que je ne puisse adhérer à son projet, mais j'assiste à la manière dont la société fonctionne aujourd'hui. Elle fonctionne exactement comme les structures techniques, dans lesquelles les hommes sont insérés comme des éléments déshumanisés et non comme des sujets ayant des désirs, des espoirs et une volonté. C'est ce qui fait du projet d'Adriano Olivetti une utopie.*

#### **L'homme au cœur de l'usine**

L'homme, justement. Non pas la pièce d'une machine, qu'il faut rendre toujours plus docile et performante parmi d'autres pièces d'un engrenage, mais une personne à considérer en tant que telle, avec ses pensées, ses problèmes, ses espoirs et ses rêves. Une personne qu'il faut mettre au travail, certes, mais plutôt dans une usine-



communauté que dans une usine-prison. Avec une technologie en avance sur son temps et des résultats incroyables. Sur l'autre front, celui des Agnelli, le rêve italien se concrétisait sous la forme d'une toute nouvelle automobile et dans le travail à la chaîne. Un travail dur, contesté, mais stable. Il demandait très peu de connaissances, était très fatigant et surtout se passait de toute réflexion. Dans le plus pur style fordiste.

Un beau livre paru en 2005, alors que le rêve d'Adriano n'était plus qu'un lointain souvenir, porte un titre révélateur: *Uomini e lavoro alla Olivetti* [Les hommes et le travail chez Olivetti]. Sous la direction de Francesco Novara et en collaboration avec Renato Rozzi et Roberta Garruccio, il s'agit d'une série de témoignages de personnes de toutes catégories professionnelles, ouvriers, ingénieurs, architectes ou consultants, ayant toutes participé au projet Olivetti, avant et après Adriano. Le but de ce recueil est de faire œuvre de mémoire, de briser le silence et de contribuer, d'une certaine manière, à alimenter ce qui est devenu désormais une véritable mythologie olivettienne. C'est une mémoire sociale qui s'exprime par l'intermédiaire de dizaines de voix. On y lit aussi une critique acerbe et plus ou moins directe à l'encontre des successeurs d'Adriano qui, peu à peu, ont démantelé son joyau industriel pour le réduire à un rêve et à une utopie. Ce qui paraît pour le moins étrange à l'heure où tout le monde se définit encore comme olivettien sans l'être, sans rien partager des valeurs qu'Adriano Olivetti nous a transmises. Parmi les nombreuses voix de ce livre, l'une, dans l'introduction, sonne comme une épitaphe:

*Si dans les autres entreprises, le travailleur était noyé dans une masse indifférenciée, chez Olivetti, en revanche, c'était un individu reconnu, avec son histoire et sa vie de travailleur.*

Francesco Novara, aujourd'hui disparu, a été un proche collaborateur d'Adriano et le responsable du Centre de psychologie industrielle d'Olivetti, des années 1950 à 1992. Directeur de cet ouvrage, il consacre à l'entreprise et à son concepteur une sorte de «Day After» qu'il termine ainsi: *Aux entrepreneurs créateurs d'avenir ont suc-*

*édé les chasseurs de valeurs boursières, les spéculateurs du marché de la finance, les affamés de monopoles, artisans de participations croisées et de pyramides de sociétés. C'est à un monde où le travail est humilié, dans une société déchirée, désorientée et soumise aux aléas d'une économie dominée par la finance que nous offrons ces témoignages. Ils rappellent les valeurs qui ont fait le succès de cette entreprise: la responsabilité et la capacité d'innover constamment, avec réalisme et audace, raison et inventivité. Des valeurs dédiées à l'excellence des produits, à la qualité de la vie des travailleurs, à l'élévation de la vie sociale.*

Au cours des cinquante années qui nous séparent de la mort d'Adriano Olivetti, de quels qualificatifs n'a-t-on pas usé pour le décrire! Entrepreneur rouge, pionnier de l'innovation, icône de l'alter-capitalisme, patron éclairé, et bien d'autres encore. Des étiquettes que lui-même aurait sans doute récusées et qui sont dues à la distance qui nous sépare de lui, qui fut fauché en pleine activité, alors qu'il était à la tête d'un empire industriel comptant des dizaines de milliers d'employés. Il faut admettre qu'il n'y a sans doute jamais eu, de toute l'histoire industrielle et culturelle de l'Italie, d'autre cas ayant généré une mythologie telle que celle d'Adriano et d'Olivetti. La figure d'Adriano réapparaît aujourd'hui dans toute son actualité, presque par contraste, pour réaffirmer les valeurs profondes qu'il défendait dans un paysage économique et industriel plus que jamais controversé, pas toujours déchiffrable, souvent confus et privé de sens.

Indro Montanelli, répondant à un lecteur qui lui demandait en quoi consistait vraiment la singularité d'Adriano Olivetti, écrit:

*[...] il voulait inventer un modèle d'entreprise radicalement nouveau, dans lequel capital et travail seraient associés. C'était ça l'idéal ou le mirage de la célèbre Communauté olivettienne. Un idéal forgé sans que son auteur ne saisisse pleinement à quel point il pouvait heurter les intérêts du patronat, tout comme ceux des syndicats, qui se nourrissent de leurs divergences d'intérêt. [...] Olivetti était parfaitement conscient de ces divergences, mais il était convaincu de pouvoir les dépasser. C'était ça, sa véritable utopie.*



Adriano Olivetti lors d'un discours dans le Salone dei 2000, comme on appelait la halle de l'usine d'Ivrea, 29 octobre 1948.



Mais le portrait qu'Adriano aurait peut-être apprécié plus que tout autre, un peu nostalgique et énigmatique, est celui que l'on doit encore à Natalia Ginzburg dans *Les Mots de la tribu*:

*Je le rencontraï un jour dans la rue, à Rome, pendant l'occupation allemande. Il était à pied; il déambulait seul, de sa démarche tranquille de vagabond: les yeux voilés de brumes bleues, perdus en des songes éternels. Il était habillé comme tout le monde mais, dans la foule, on l'eût pris pour un mendiant; on eût tout aussi bien pu le prendre pour un roi. Un roi en exil. [op. cit., p. 203]*

\* **Mauro Leo Baranzini**, professeur à l'Université de la Suisse italienne et membre de l'Institut Lombard, Académie des Sciences et des Lettres, Milan.

\* **Fabrizio Fazioli**, diplômé en sciences économiques et sociales de l'Université de Neuchâtel, journaliste et écrivain. Ancien rédacteur responsable de la rubrique économique et de l'émission *Micromacro* de la Télévision Suisse Italienne. Actuellement, il enseigne l'économie politique et collabore à divers projets internationaux.

#### Références bibliographiques

MAURO L. BARANZINI, Giandemetrio Marangoni et Sergio Rossi, *Micro- e Macro-Economia*, Cedam, Padoue, 2001.

BRUNO CAIZZI, *Gli Olivetti*, UTET, Turin, 1962.

LUCIANO GALLINO, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Einaudi, Turin, 2001.

LUCIANO GALLINO, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Turin, 2005.

NATALIA GINZBURG, *Les Mots de la tribu*, Grasset, 1966, traduction française de Michèle Causse.

RAUL MERZARIO, préface du livre de Stefania Bianchi, *Le terre dei Turconi*, Dadò, Locarno, 1999.

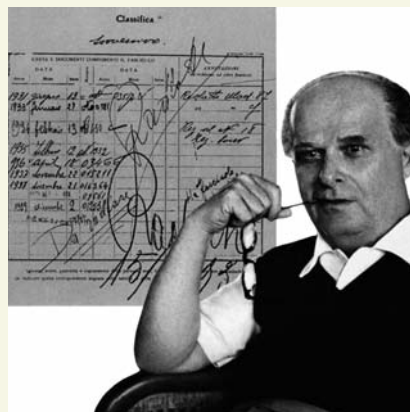
FRANCESCO NOVARA, Renato Rozzi et Roberta Garruccio (sous la dir. de), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Mondadori, Milan 2005.

ADRIANO OLIVETTI, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milan, 1959.



## Communautés et cantons: à la recherche de la liberté politique

par Davide Cadeddu\*



À gauche:  
Adriano Olivetti à sa table de travail,  
1958.

Sur cette page:  
à l'époque du fascisme, Adriano Olivetti  
était considéré comme «subversif»  
(photo tirée de Storia Illustrata,  
A. Mondadori Editore).

En septembre 1945, à Ivrea, Adriano Olivetti reçoit d'une imprimerie de Samedan, en Haute-Engadine, l'édition définitive de son livre *L'ordine politico delle Comunità* [L'ordre politique des Communautés], fruit d'une longue réflexion entamée en Italie en 1942 et achevée pendant son exil suisse. Avant de publier cet ouvrage dont les principes vont orienter toute son activité à venir, Adriano Olivetti, en homme de dialogue, avait discuté de son contenu avec un grand nombre de personnalités. Il reste une trace de ces échanges dans des notes écrites, dans la correspondance privée et dans la documentation récemment ouverte à la consultation dans les archives d'État italiennes et étrangères. Par l'étude, l'observation et le dialogue, Adriano Olivetti cherchait à déterminer quelles

Entre l'automne 1942 et février 1944, Olivetti connaît une période mouvementée pendant laquelle il s'expatrie en Suisse en compagnie de sa secrétaire Wanda Soavi afin d'échapper à la police fasciste et aux Services de renseignements militaires. En effet, après avoir été emprisonnés quelques mois à Rome à la prison de Regina Coeli et en être sortis de façon rocambolesque, ils étaient encore recherchés pour avoir tenté d'établir un trait d'union entre les Alliés, les antifascistes, les forces armées, la diplomatie vaticane et la maison royale. Devenu agent N° 660 de l'*Office of Strategic Services* en juin 1943, grâce surtout à l'entremise d'Egidio Reale, Olivetti n'aura aucun mal à rencontrer les hommes du *Special Operations Executive*, sous le nom de code «Brown». Toutefois, et bien qu'il soit alors considéré comme une source précieuse et fiable, les



formes institutionnelles pourraient garantir la liberté dans un État fondé sur un système économique socialiste<sup>1</sup>.

La Suisse se révèle un lieu de rencontre et une source d'inspiration, elle qui déjà par le passé s'était montrée une terre amie. En effet, dans les années 1930, Olivetti avait de temps en temps fréquenté le salon genevois de l'antifasciste Guglielmo Ferrero et avait probablement aussi rencontré l'écrivain italien Ignazio Silone à Zurich. Si le premier lui a permis de faire la connaissance du philosophe de la politique Umberto Campagnolo, qui joua un rôle fondamental dans la création de la bibliothèque de l'usine C. Olivetti et C<sup>ie</sup> et de la maison d'édition olivettienne *Nuove Edizioni* (qui a précédé les *Edizioni di Comunità*, plus connues), le second l'a très certainement mis en contact avec les services secrets américains en janvier 1943.

projets stratégiques des Alliés ne sont pas compatibles avec les propositions d'Olivetti une fois franchie la frontière<sup>2</sup>. De façon plus générale, «compte tenu de la position dominante anglaise et du manque de détermination du côté italien», il faut rappeler que «de la mi-1942 à la chute de Mussolini en juillet 1943, il n'y eut aucune possibilité concrète de parvenir à une paix séparée entre les puissances alliées et l'Italie»<sup>3</sup>.

Au cours de cette période, outre son engagement de plus en plus important sur le front de la lutte antifasciste, Olivetti commence à élaborer un projet de réforme institutionnelle et sociale – autour de cette entité politique régionale qu'il appelle «Communauté» – et le soumet à l'examen d'interlocuteurs italiens et étrangers<sup>4</sup>. Ayant gagné la Suisse en passant par San Pietro, près de Stabio, et après un séjour à l'Hôpital italien de Lugano qui l'a accueilli,

De gauche à droite:

A. Olivetti,  
*Città dell'uomo*,  
1960.

Divers auteurs,  
*Il Dio che è fallito*,  
1950.

A. Olivetti,  
*Fini e fine della politica*,  
1949.

il séjournera principalement à l'hôtel Chesa Guardalej de Champfèr, à quelques kilomètres de Saint-Moritz, jusqu'en mai 1945. C'est là que ses idées, réunies dès le mois de mai 1943 dans le *Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia* [Memorandum sur l'État fédéral des Communautés en Italie], continuèrent à mûrir au travers d'une réflexion personnelle, mais aussi au contact de nombreux autres exilés antifascistes.

Mais à Champfèr, les relations personnelles sont assez limitées. Grâce à divers permis obtenus auprès des autorités helvétiques, Olivetti va donc se rendre à Zurich, à Lugano, à Bâle, à Berne, à Lausanne et surtout à Genève, pour y retrouver des amis ou de récentes connaissances. C'est à Genève qu'il revoit certains des jeunes collaborateurs de sa maison d'édition: Luciano Foà

mie politique. Outre les États-Unis et le Royaume-Uni, la Suisse constitue certainement l'un des principaux modèles alimentant sa réflexion. Sur la fonction que la Communauté devrait assumer en Italie, il écrit qu'elle représentait une sorte de «rationalisation du canton suisse» ou, mieux, «l'adaptation du canton suisse à la tradition italienne»: perfectionnée, elle pourrait ainsi «affronter les exigences complexes d'une société moderne». En effet, le canton suisse a des origines «exclusivement historiques» qui ne tiennent pas compte «des exigences de l'économie ni même d'une division administrative logique». Les Communautés telles qu'il les définit sont conçues de façon rationnelle, sous l'angle à la fois historique et géographique, économique et politique. En particulier, la représentation des intérêts économiques et la représenta-



qui, dans les années 1960, créera les éditions *Adelphi*, et Giorgio Fuà, appelé à devenir l'un des plus grands économistes italiens de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Son exil forcé lui permet donc de confronter ses propres convictions et celles des fédéralistes, notamment Ernesto Rossi, Egidio Reale, Luigi Einaudi et Altiero Spinelli, et des socialistes Ignazio Silone, Guglielmo Usellini, Alessandro Levi, Edgardo Lami Starnuti et Ugo Guido Mondolfo, son principal objectif étant en effet de parvenir à conjuguer fédéralisme et socialisme<sup>5</sup>.

La notion de «Communauté» – une sorte de petite province – voit le jour en Italie et reflète les observations que fait Olivetti de la situation du Canavese ainsi que ses autres expériences politiques à l'étranger. Il s'intéresse principalement aux États fédéraux et à ceux qui se distinguent par des entités locales dotées d'une autono-

tion démocratique seraient conjuguées par le fait que le district économique coïnciderait avec la circonscription administrative et celle-ci avec la circonscription électorale uninominale apte à élire le président de la Communauté et, par conséquent, le futur député au Parlement. L'entité locale «Communauté» devrait avoir «la taille moyenne d'un canton», mais surtout coïncider avec les unités traditionnelles italiennes telles que le diocèse et les circonscriptions électorales, judiciaire et administrative<sup>6</sup>. La vitalité et l'efficacité des cantons en Suisse étaient une garantie pour l'avenir des Communautés en Italie, constituées «sur des principes administratifs analogues»<sup>7</sup>. Les Communautés fédérées seraient à l'origine des «Régions», sur la base de critères identiques, se référant à la démographie, à la situation historico-géographique, aux ressources économiques pré-

De gauche à droite:

Schumpeter,  
*Capitalismo,  
socialismo e  
democrazia*,  
1955.

L. Mumford,  
*La condizione  
dell'uomo*,  
1957.

Kierkegaard,  
*Scuola di cristianesimo*,  
1960.

sentes sur le territoire et à l'efficacité administrative. Au final, les Régions fédérées constitueraient l'État fédéral italien<sup>8</sup>. Hostile à l'idée de plan – qu'il soit politique ou économique –, Luigi Einaudi trouve dans la Communauté olivettienne l'instrument administratif le mieux adapté à résoudre plusieurs des problèmes que rencontre la politique italienne. Grâce l'apport critique de ce dernier, dans une confrontation franche et parfois vive, Olivetti atténua certaines dérives corporatistes de son projet d'origine, même s'il s'agissait d'un corporatisme dynamique et fondamentalement démocratique. Tous deux sont convaincus, cependant, que la fierté d'appartenir à un corps politique dont l'identité se base territorialement et fonctionnellement sur des caractéristiques précises, au sein d'un groupe restreint de personnes, ne pourrait qu'ali-

tion de la situation politique italienne, et ce n'est qu'après la guerre, pendant les réunions de la Commission pour la Constitution, que cette idée pourra retrouver une certaine actualité, même si elle ne sera jamais mise en œuvre<sup>10</sup>.

Une fois sa réflexion achevée, Adriano Olivetti a l'intention de publier le *Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità* sous un pseudonyme aux *Nuove edizioni di Capolago* entre la fin des années 1944 et le début de l'année 1945. Mais ce rapprochement avec la prestigieuse maison d'édition (née en 1936 à l'initiative de Gina Ferrero Lombroso, d'Egidio Reale et d'Ignazio Silone<sup>11</sup>) restera sans lendemain, faute d'un accord et vu les nombreuses reformulations du contenu de l'ouvrage, qui finira par être édité entièrement à compte d'auteur<sup>12</sup>. À la lecture de la correspondance



menter le sens de la responsabilité individuelle, alors affaibli ou annihilé par les partis de masse et les régimes totalitaires<sup>9</sup>.

En novembre 1944, ce dialogue entre Einaudi et Olivetti semblerait pouvoir s'intégrer dans la situation politique concrète de l'Italie du Nord. Parallèlement à la rédaction de la très célèbre *Lettera aperta del Partito d'Azione a tutti i partiti aderenti al Comitato di Liberazione Nazionale* [Lettre ouverte du Partito d'Azione à tous les partis membres du Comité de Libération Nationale], Altiero Spinelli, alors à Milan, demande aux deux hommes, au nom de l'exécutif *Alta Italia* du Partito d'Azione, un projet pour la reconstruction de l'État italien développant la thèse autonomiste soutenue par Einaudi dans son article *Via il Prefetto!* [Dehors, le préfet!] où il évoque l'idée de Communauté. Toutefois, sa demande restera sans réponse, du fait de l'évolu-

d'Olivetti avec Odoardo Masini, Guglielmo Usellini, Paola Carra Lombroso et Reale lui-même, il semblerait qu'il y ait eu une brouille entre Olivetti et les Ferrero, auxquels l'entrepreneur aurait promis, en 1943, de racheter leur maison d'édition<sup>13</sup>. C'est peut-être aussi pour cette raison que, parmi les premiers livres publiés par les *Edizioni di Comunità* après la guerre, figure entre autres *Potere* de Guglielmo Ferrero, avec une introduction d'Umberto Campagnolo. Alors que l'ouvrage d'Adriano Olivetti va être mis sous presse, Ernesto Rossi se décide à exprimer à son auteur toutes les réserves que ce texte lui inspire. Il lui rend les épreuves du livre remplies de commentaires dans les marges et lui écrit deux lettres qui restent un rare témoignage de loyauté et de respect intellectuel. Avec sa franchise habituelle, l'économiste polémique affirme notamment que «le livre est encore

De gauche à droite:

N. Berdiaev,  
*Spirito e libertà*,  
1947.

Barsotti,  
*La fuga immobile*,  
1957.

L. Beveridge,  
*L'azione volontaria*,  
1954.

trop difficile à lire» et que «rares seront ceux qui parviendront à le lire jusqu'au bout, même s'ils seront nombreux à dire qu'il est «intéressant», sans l'avoir lu». Il a donc bien prévu ce qui va se confirmer. En outre, Rossi identifie un problème qui va contribuer, de la fin de la guerre à nos jours, à reléguer la pensée politique olivettienne dans la catégorie des utopies: «Ce que vous écrivez sur la morale chrétienne censée modeler toute l'activité des organes administratifs apparaîtra au commun des lecteurs comme excessivement naïf». En effet, «ce n'est pas en modifiant l'ordre politique et administratif que l'on peut agir sur les motifs moraux de l'action, ou si peu». Et il conclut ainsi: «Affirmer que sans un complet bouleversement moral – dans lequel l'esprit de charité viendrait compléter la justice sociale –, l'organisation de la

que son frère Massimo et sa famille. C'est ce qui l'amène à prendre contact, à partir de mars 1944<sup>18</sup>, avec le Comité suisse de secours ouvrier de Lugano, et plus particulièrement avec Ferdinando Santi et Guglielmo Canevascini<sup>19</sup>. En mai 1944, il écrit à Santi que toute sa famille, «suite au durcissement annoncé des lois raciales», pourrait prendre du jour au lendemain la décision d'entrer en Suisse. Il s'agit en particulier de sa sœur Elena, de la femme d'Arrigo, déjà exilé, et de leurs enfants Vittorio, Luisa et Camillo<sup>20</sup>.

De Champfèr, Olivetti parvient à diriger, du moins en partie, le mouvement de résistance antifasciste actif dans son usine d'Ivrea et, dans certains cas, il donne au Comité suisse de secours ouvrier des assurances sur les sentiments antifascistes de jeunes candidats à l'exil, afin d'en faciliter l'ac-



Communauté serait sans âme, c'est, à mon avis, diminuer la valeur de vos propositions, car beaucoup de gens vont penser qu'un tel bouleversement n'est pas près de se produire<sup>14</sup>. Il n'est cependant plus possible de retravailler ce texte. Le *Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità* est prêt à être imprimé et publié sous le titre *L'ordine politico delle Comunità*: il constitue, selon l'auteur, «un travail personnel et non le credo d'un parti»<sup>15</sup>. Pour Olivetti, c'est la conclusion d'une période passée en exil précisément pour des motifs politiques<sup>16</sup>.

En fait, Olivetti est considéré comme «aryen» par les autorités fascistes. Bizarrement, le régime considérera que tous les autres membres de sa famille appartiennent à la race juive, à l'exception de sa sœur Elena et, bien sûr, de sa mère<sup>17</sup>. Adriano fera son possible pour faire accueillir en Suisse son ex-femme Paola Levi et leurs enfants ainsi

cueil<sup>21</sup>. En échange des bontés que le Comité a envers lui et ses proches, il envoie de l'argent pour financer l'aide mise en place à partir de septembre en faveur des enfants italiens venus des territoires récemment libérés, en particulier du Val d'Ossola, sous forme de denrées alimentaires et de biens de première nécessité<sup>22</sup>. L'extrait d'une lettre de Ferdinando Santi à Olivetti datant de juillet 1944 montre bien quel sentiment animait les responsables du Comité suisse de secours ouvrier, même avant de recevoir cette contribution: «Je vous prie de ne pas parler de faveurs prodiguées à vous-même et à vos proches. En réalité, le peu qui a été fait n'était que justice en regard de votre générosité bien connue. Personnellement, je n'ai d'ailleurs aucun mérite: c'est le Comité qui s'est occupé de vous, comme de tant d'autres moins méritants»<sup>23</sup>.

De gauche à droite:

Kierkegaard,  
*Timore e tremore*,  
1948.

S. Weil,  
*La condizione operaia*,  
1952.

E. Mounier,  
*Rivoluzione personalista e comunitaria*,  
1949.

Alors que *L'ordine politico delle Comunità* est sous presse, Olivetti estime que l'heure est venue de s'impliquer dans une action politique «de nature directe». Il confie à Guglielmo Usellini que, «dans les circonstances politiques actuelles, dans l'imminence de la lutte», l'unique «conclusion logique et cohérente» est de demander à «entrer au parti socialiste, le seul qui, par l'orientation spirituelle des meilleurs de ses membres et par son attitude pragmatique», corresponde à ses propres aspirations, à savoir «un renouveau spirituel et une restructuration des mouvements socialistes»<sup>24</sup>. Un mois après avoir adhéré au Mouvement fédéraliste européen par l'entremise d'Ernesto Rossi<sup>25</sup>, alors qu'il est encore réfugié en Suisse, il s'inscrit au Parti Socialiste Italien d'Unité Proletaire, mais ses idées politiques, arrivées à maturation pendant le tourbillon de la guerre, vont l'inciter dès son retour en Italie à fonder et à diriger un groupe politique autonome: le *Movimento Comunità*<sup>26</sup>. L'organisation sociale qu'il a personnellement observée et expérimentée en Suisse incarne beaucoup des idéaux réformateurs qui l'animent et au service desquels il va mettre toute son énergie durant les années 1950. Sa mort subite, comme dans les récits de légende, peut résumer à elle seule le sens de toute son histoire. Adriano Olivetti, cet homme toujours tourné vers l'avenir, au travers du mouvement dialectique de ses idées et de la recherche d'expériences exemplaires<sup>27</sup>, est mort en février 1960 dans un train qui filait vers Lausanne, dans ce pays qui, pendant les heures sombres, lui avait permis, comme à tant d'autres grands esprits, d'exprimer librement sa pensée.

\*  *Davide Cadeddu, chercheur en histoire des doctrines politiques à l'Università degli Studi de Milan et conseiller auprès de la Société Européenne de Culture. Il est rédacteur à l'Institut pour la science de l'administration publique et coordinateur de Comprendre: Revue de Politique de la Culture.*

<sup>1</sup> Voir D. CADEDDU, *Adriano Olivetti politico*, Edizioni di Storia e Letteratura, Rome, 2009.

<sup>2</sup> Sur l'activité de renseignement d'Olivetti, voir D. CADEDDU, *Introduzione*, in A. OLIVETTI, *Stato Federale delle Comunità. La riforma politica e sociale negli scritti inediti (1942-1945)*, édition critique sous la dir. de D. CADEDDU, Franco Angeli, Milan, 2004; et M. BERETTINI, *La Gran Bretagna e l'antifascismo italiano. Diplomazia clandestina, Intelligence, Operazioni speciali (1940-1943)*, préface de M. de Leonardis, Le Lettere, Florence, 2010, pp. 122-129.

<sup>3</sup> E. AGA ROSSI, *Una nazione allo sbando. L'armistizio italiano del settembre 1943 e le sue conseguenze*, Il Mulino, Bologne, 2003, pp. 59-60.

<sup>4</sup> Voir à ce sujet les considérations exprimées dans *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, sous la dir. de D. CADEDDU, Fondation Adriano Olivetti, Rome, 2005.

<sup>5</sup> Sur l'émigration antifasciste, voir A. GAROSCI, *Storia dei fuorusciti*, Laterza, Bari, 1953; E. SIGNORI, *La Svizzera e i fuorusciti italiani. Aspetti e problemi dell'emigrazione politica 1943-1945*, préface de G. Spadolini, Franco Angeli, Milan, 1983; R. BROGGINI, *Terra d'asilo. I rifugiati italiani in Svizzera. 1943-1945*, il Mulino, Bologne, 1993; ID., *La frontiera della speranza. Gli ebrei dall'Italia verso la Svizzera 1943-1945*, Mondadori, Milan, 1998.

<sup>6</sup> A. OLIVETTI, *L'ordine politico delle Comunità*, V, 3, (c).

<sup>7</sup> *Ibid.*, II, 1.

<sup>8</sup> Sur la philosophie politique d'Olivetti, voir D. CADEDDU, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondation Adriano Olivetti, Rome, 2007.

<sup>9</sup> Cf. D. CADEDDU, *Del liberalismo di Luigi Einaudi. Tre esercizi di lettura*, Cuem, Milan, 2007, pp. 65-94.

<sup>10</sup> Cf. *ibid.*



<sup>11</sup> Voir R. CASTAGNOLA ROSSINI, *Incontri di spiriti liberi. Amicizie, relazioni professionali e iniziative editoriali di Silone in Svizzera*, Lacaïta, Manduria-Bari-Rome, 2004.

<sup>12</sup> Cf. la copie de la lettre d'Olivetti à Odoardo Masini, Champfèr, 13 décembre 1944, in Archives du Centre interdépartemental de recherche et de documentation sur l'histoire du XX<sup>e</sup> siècle, Università degli Studi de Pavie, fonds Guglielmo Usellini, dossier: G, doc. 111 (une autre copie se trouve aux Archives centrales d'État, Rome, fonds Egidio Reale, b. 4, fasc. «118 Adriano Olivetti»).

<sup>13</sup> Cf. CASTAGNOLA ROSSINI, *Incontri di spiriti liberi*, cit., p. 115, et la lettre d'Olivetti à Reale du 16 février 1945, in Archives centrales d'Etat, Rome, fonds Egidio Reale, b. 4, fasc. «118 Adriano Olivetti».

<sup>14</sup> Lettre de Rossi à Olivetti, 31 mars 1945, in Historical Archives of European Union, Florence, fonds Ernesto Rossi, vol. 22, fasc. «Adriano Olivetti».

<sup>15</sup> Lettre d'Olivetti à Rossi, 9 avril 1945, in Historical Archives of European Union, Florence, fonds Ernesto Rossi, vol. 22, fasc. «Adriano Olivetti».

<sup>16</sup> Cf. le «Questionnaire» de la Division de la police du Département fédéral de justice et police, p. 11, dans les Archives fédérales suisses, Berne, E 4264 1985/196, vol. 1763, dossier «N 20629 Olivetti Adriano 11.4.01 Italien».

<sup>17</sup> Cf. V. OCHETTO, *Adriano Olivetti*, Mondadori, Milan, 1985, p. 103.

<sup>18</sup> Cf. la lettre d'Olivetti à Santi du 12 mars 1944, in D. CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera (gennaio 1943 - settembre 1945)*, in *Spiriti liberi in Svizzera. La presenza di fuorusciti italiani nella Confederazione negli anni del fascismo e del nazismo (1922-1945). Atti del convegno internazionale di studi. Ascona, Centro Monte Verità. Milano, Università degli Studi. 8-9 novembre 2004*, sous la dir. de R. Castagnola, F. Panzera et M. Spiga, Franco Cesati, Florence, 2006, p. 227.

<sup>19</sup> Pour un cadre général, voir N. VALSAN-

GIACOMO COMOLLI, *Storia di un leader. Vita di Guglielmo Canevascini 1886-1965*, Fondazione Pellegrini-Canevascini - Fondazione Miranda et Guglielmo Canevascini, s.l. [Lugano] 2001.

<sup>20</sup> Cf. la lettre d'Olivetti à Santi du 25 mai 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, cit., pp. 231-232.

<sup>21</sup> Cf. la lettre d'Olivetti au Comité suisse de secours ouvrier du 22 avril 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, cit., p. 230.

<sup>22</sup> Cf. les lettres à Olivetti du 26 septembre et du 13 octobre [1944], et celle d'Olivetti au Comité suisse de secours ouvrier du 4 octobre 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, cit., pp. 236-238.

<sup>23</sup> Lettre de Santi à Olivetti du 1<sup>er</sup> juillet 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, cit., p. 233.

<sup>24</sup> Lettre d'Olivetti à Usellini du 23 mars 1945, in Archives du Centre interdépartemental de recherche et de documentation sur l'histoire du XX<sup>e</sup> siècle, Università degli Studi de Pavie, fonds Guglielmo Usellini, dossier B, fasc. 1, doc. 4.

<sup>25</sup> Cf. la lettre d'Olivetti à Rossi du 5 mars 1945, in Archives historiques de l'Union européenne, Florence, fonds Ernesto Rossi, vol. 22, fasc. «Adriano Olivetti».

<sup>26</sup> Voir à ce sujet A. OLIVETTI, *Fini e fine della politica. Democracy without political parties. Con un discorso inedito*, avec une introduction et sous la dir. de D. Cadeddu, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009.

<sup>27</sup> Pour un cadre biographique synthétique, voir D. CADEDDU, «*Humana civilitas*». *Profilo intellettuale di Adriano Olivetti*, in G. SAPELLI - D. CADEDDU, *Adriano Olivetti. Lo Spirito nell'impresa*, Il Margine, Trente, 2007.



## La Fondation Adriano Olivetti

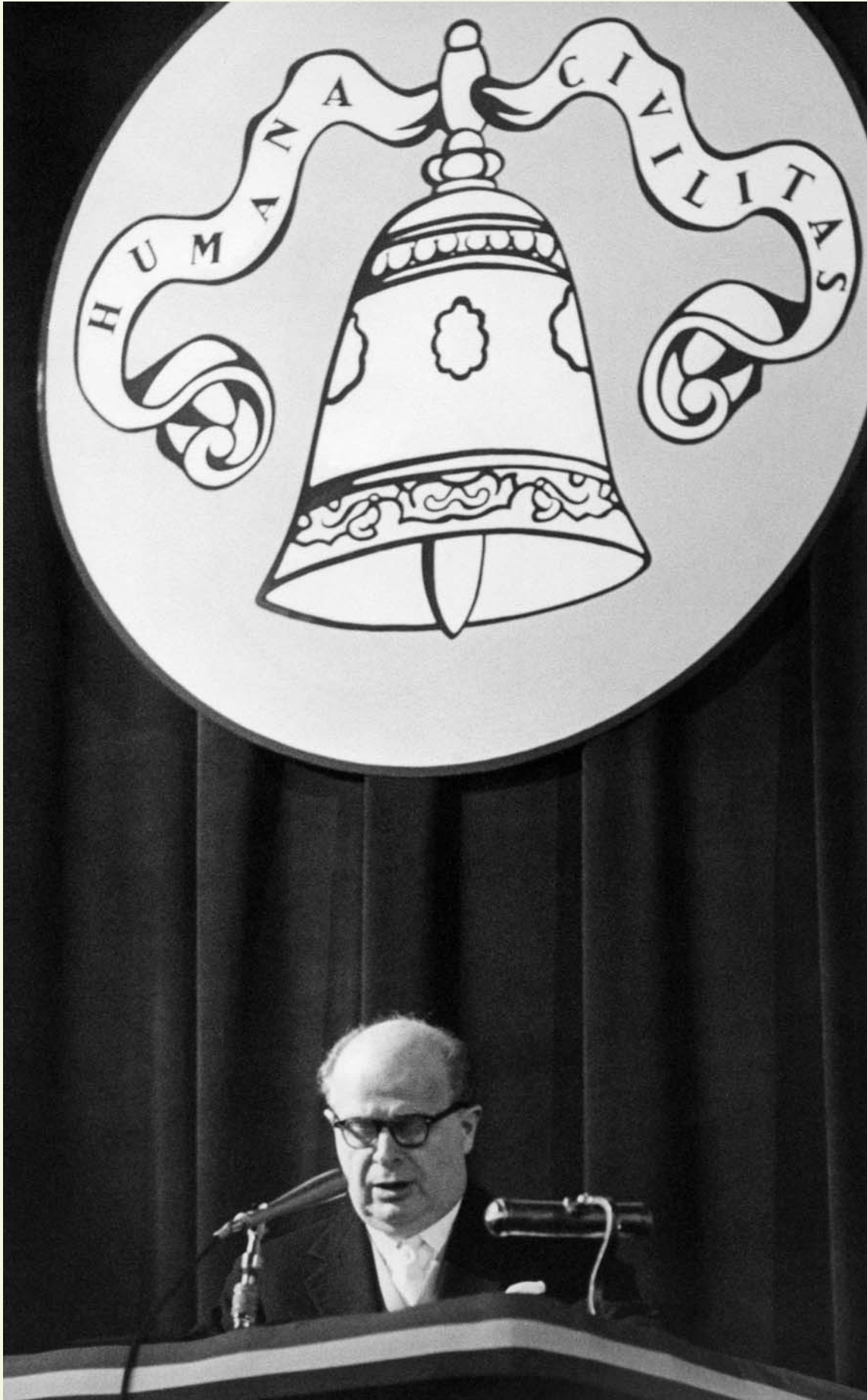
par Laura Olivetti\*



*“Non solum in memoriam, sed in intensionem”.*

À gauche:  
Adriano Olivetti avec sa fille Laura, 1955.

Sur cette page:  
à l'intérieur du siège de la Fondation Adriano  
Olivetti à Rome.



La disparition soudaine d'Adriano Olivetti au début de l'année 1960 laissa orphelins non seulement ceux qui l'aimaient, mais aussi une communauté tout entière et un projet culturel, social et politique d'une très grande complexité. Au lendemain de sa mort, sa famille, ses amis et ses plus proches collaborateurs décidèrent de créer un instrument qui puisse garantir la pérennité de son action réformatrice et d'assurer, de diverses manières, un avenir à son œuvre.

C'est ainsi qu'en 1962 fut créée la Fondation Adriano Olivetti, dont le but est d'entretenir sa mémoire, de rappeler et de développer l'engagement civil, social et politique ayant caractérisé son œuvre, ainsi que de promouvoir et d'encourager la recherche visant à approfondir la connaissance des conditions dont dépend le progrès social, comme le prescrivent les premiers articles de ses statuts.

Pour réaliser cette mission, la Fondation coordonne des activités de recherche et de promotion culturelle et scientifique dans quatre principaux domaines: Institutions et société; Économie et société; Communauté et société; Art, architecture et urbanisme.

Depuis sa création, la Fondation vise non seulement à commémorer un patrimoine culturel complexe et d'une grande valeur civile et scientifique, mais aussi à en faire un instrument permettant d'interpréter les défis de la société contemporaine.

Un objectif que la Fondation poursuit avec toute la rigueur et la passion réformatrice qui caractérisaient l'expérience olivettienne, le regard toujours tourné vers les expériences les plus vivantes et les plus originales de la culture mondiale.

Nous avons toujours souhaité et souhaitons encore aujourd'hui que les suggestions contenues dans l'œuvre d'Adriano Olivetti puissent stimuler de nouvelles initiatives rendant hommage à ses expériences en en situant les caractéristiques les plus significatives dans le contexte actuel. Ce choix correspond bien à la nature profondément réformatrice d'un projet communautaire qui nous oblige, par vocation et par mandat statutaire, à interpréter avec zèle et passion la mémoire de cette expérience culturelle très riche d'enseignements tant

pour la société italienne contemporaine que pour celles d'autres pays. C'est pourquoi, dans le cadre de ses domaines d'intervention, la Fondation organise et soutient des travaux de recherche, encourage et coordonne des colloques et des séminaires, prépare et organise des expositions, en collaboration avec d'autres institutions philanthropiques ou avec des organismes publics et privés, en Italie et à l'étranger.

Par ailleurs, la Fondation a pour mission de promouvoir des activités de recherche universitaire et scientifique, en particulier celles qui ont pour objet, bien sûr, les initiatives entrepreneuriales, culturelles et politiques d'Adriano Olivetti. Entre son siège de Rome et celui d'Ivrea, ouvert en 2008 et installé dans la dernière maison qu'habitait Adriano Olivetti, la Fondation met à disposition des chercheurs italiens et étrangers des ressources documentaires organisées en un fonds d'archives sur papier et numériques, ainsi qu'une très vaste bibliothèque comptant plus de 10 000 volumes, tous deux déclarés d'intérêt historique par le ministère italien de la Culture. Les archives, divisées en plusieurs fonds, réunissent entre autres: la correspondance professionnelle et privée de Camillo Olivetti, celle, particulièrement fournie, d'Adriano et celle des autres membres de sa famille; les archives du *Movimento Comunità* et des *Edizioni di Comunità*, le mouvement politique et la maison d'édition créés par Adriano Olivetti entre 1946 et 1947; les archives personnelles de Ludovico Quaroni et de Georges Friedrich Friedmann; enfin, les archives témoignant des cinquante ans d'activité de la Fondation. Le siège de Rome comprend: les bibliothèques personnelles de Camillo et d'Adriano Olivetti, d'une grande valeur culturelle, tant par la qualité des publications qu'elles contiennent que par la diversité des centres d'intérêt dont elles témoignent; tous les ouvrages publiés par les *Edizioni di Comunità* et tous les numéros de la revue *Comunità*; la collection complète des publications de la Fondation depuis 1962 et des *Quaderni della Fondazione* [Cahiers de la Fondation]. La bibliothèque de la Fondation réunit, en

À gauche:  
Adriano Olivetti lors  
d'un meeting électoral  
au Théâtre Adriano à  
Rome le 27 mars 1958,  
en vue des élections  
parlementaires de mai  
1958.

Adriano Olivetti lisant devant une bibliothèque chargée de livres à son domicile, dans le quartier Villa Belliboschi d'Ivrea. (Publifoto)

outre, toutes les publications et les travaux universitaires sur Adriano Olivetti et sur l'histoire de la société Olivetti. Elle constitue de ce fait un centre de documentation unique en son genre.

La Fondation a aussi une activité éditoriale au travers des *Edizioni di Comunità*, avec sa série traditionnelle des *Quaderni della Fondazione* et en collaboration avec d'autres maisons d'édition. Depuis 2008, elle a notamment lancé le projet de la *Collana Intangibili*, une initiative éditoriale de diffusion essentiellement numérique.



La Fondation figure parmi les premiers membres de l'*European Foundation Center*. Au cours des cinquante années de son histoire, qui en font l'une des plus anciennes institutions de ce type en Italie, elle a donné son appui et collaboré à des projets et à des campagnes d'étude et de recherche initiés par les principales fondations européennes et américaines, renouant ainsi avec une tradition de collaboration et une identité qui a fait de l'histoire d'Adriano Olivetti un exemple d'engagement authentique et total en faveur de la promotion de la philanthropie, en Italie comme à l'étranger.

\* *Laura Olivetti*, présidente de la Fondation Adriano Olivetti

Fondazione Adriano Olivetti  
Via Giuseppe Zanardelli, 34 – 00186 Roma  
Tél. +39 06 683 40 16  
[www.fondazioneadrianolivetti.it](http://www.fondazioneadrianolivetti.it)

Club Amici della Fondazione Adriano Olivetti  
[info@fondazioneadrianolivetti.it](mailto:info@fondazioneadrianolivetti.it)

Extérieur du siège  
de la Fondation Adriano  
Olivetti à Ivrea.



#### **Sources et références des photos du volet financier et de la couverture**

La recherche des citations pour les photos thématiques figurant dans le Rapport annuel a été effectuée par Myriam Facchinetti. Les photos proviennent toutes de l'ouvrage ADRIANO OLIVETTI, *Città dell'Uomo*, Edizioni di Comunità 1960.

Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea: toutes les affiches publicitaires miniaturisées accompagnant les citations et les photos thématiques des pages 4 - 5, 8, 13 et 14.

Giovanni Berengo Gardin: pp. 20, 28 e 36.

#### **Sources et références des photos du volet culturel**

Fondation Adriano Olivetti, Rome: pages IV, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XIV, XVI, XVIII, XXIII, XXXVI, XXXVII, XXXVIII, XXXIX, XL, XLII, XLIII, XLVII.

Associazione Archivio Storico Olivetti, Ivrea: pages I, II, V, XII, XIII, XV, XVII, XVIII, XIX, XX, XXI, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX, XXX, XXXI, XXXIII, XXXIV, XXXV, XLIV, XLVI.

Sergio Libis: page XXII.

#### **Remerciements**

Nous remercions la Fondation Adriano Olivetti à Rome et l'*Associazione Archivio Storico Olivetti* d'Ivrea pour leur précieuse collaboration et pour les documents mis à disposition.

#### **Remarques**

Les textes reflètent l'opinion de leurs auteurs respectifs et n'engagent en aucun cas la responsabilité de la Banca Popolare di Sondrio (SUISSE).

La Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) se déclare prête à s'acquitter des obligations légales envers les détenteurs de droits des photos dont les propriétaires n'ont pas pu être identifiés.

SOUS LA DIRECTION DE  
Myriam Facchinetti

RÉVISION DES TEXTES  
Andrea Paganini  
*Professeur, écrivain, directeur des éditions L'ora d'oro*

MAQUETTE ET MISE EN PAGES  
Petra Häfliger  
*Lucasdesign, Giubiasco*

TRADUCTION  
Punto e Virgola  
*Zurich*