

Programme d'Etudes sur les Organisations

Post-managériales et la Libération des Entreprises



Colloque

« Symposium »

« La libération des entreprises au prisme d'une analyse critique »

Clermont-Ferrand le 7 et 8 juillet 2016

PEOPLE

Programme d'Etudes sur les Organisations Post-managériales et la Libération des Entreprises

<p>BRIERE Thibaud Philosophe en entreprise</p> <p>Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p>Thibaud.briere@philos.fr</p>	<p>CASALEGNO Jean-Claude Professeur-Consultant en Management</p> <p>Membre du Conseil scientifique (Master IFace-ESC Paris) Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p>Jean-claude.casalegno@esc-clermont.fr</p>	<p>LANDIVAR Diego Enseignant-Chercheur Economie et Humanités Numérique</p> <p>Directeur d'ORIGENS MEDIA LAB</p> <p>Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p>Diego.landivar@esc-clermont.fr</p>
---	---	--

<p>MARMORAT Sophie Enseignante-Chercheuse en finance d'entreprise et comptabilité</p> <p>Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p>Sophie.marmorat@esc-clermont.fr</p>	<p>NIVET Brigitte Enseignante-Chercheuse Management & GRH Responsable pédagogique du Mastère Spécialisé GRH & Innovation Managériale</p> <p>Membre du Conseil Scientifique du programme de recherche P.E.O.P.L.E.</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p>Brigitte.nivet@esc-clermont.fr</p>	<p>TROUVE Philippe Directeur scientifique du programme de recherche scientifique P.E.O.P.L.E</p> <p>Ancien Directeur du CEREQ</p> <p>Groupe ESC Clermont 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand</p> <p>Philippe.trouve@cereq.fr</p>
--	---	---

Programme disponible : [programme Colloque People.2 \(pdf\)](#)

SOMMAIRE

« Symposium »

I. Introduction, Philippe TROUVE

« Henri Desroche et Adriano Olivetti : L'idéal de l'entreprise comme communauté »

II. Adriano Olivetti: entrepreneur et éclairer du futur

III. Intervention de Corrado Paracone

« Adriano Olivetti : l'intuition d'abord »

1. Une personnalité hors-norme et... pas toujours bien comprise
2. Le destin de la Olivetti
3. La FIAT : une voie différente d'innovation.
4. ... mais un ancrage fort dans les valeurs culturelles et esthétiques
5. Piaggio, deux étoiles dans le ciel de l'innovation territoriale : Umberto et Giovanni Alberto (« Giovannino ») Agnelli

IV. Article de Davide Lagos sur Henri Desroche

« L'influence de la communauté et du compagnonnage sur la créativité entrepreneuriale d'Henri Desroche »

- Engagement entrepreneurial et entrepreneuriat engagé.
Une coopération inachevée entre Desroche et Olivetti (1954-1958)

Le projet de partenariat entre Desroche et Olivetti

II) Adriano Olivetti: entrepreneur et éclairer du futur

Par Carlo Benigni

On peut dire que, sous certains aspects, Adriano Olivetti a été un chef d'entreprise révolutionnaire et si un reproche pouvait lui être adressé, c'est d'avoir été trop en avance sur son temps. D'une certaine façon, dans la période des années 1930 aux années 1960, il a réalisé avec succès la vision d'entreprise proposée par Isaac Getz et Brian M. Carney (2012) : un chef à fort leadership, une gestion participative et méritocratique, un environnement favorable aux salariés, de fréquents changements dans le top management. Il avait confiance en l'homme et en sa créativité, dans une société solidaire. Son idée d'entreprise était schumpetérienne: l'entreprise a une enfance, une jeunesse, une maturité, et s'effondre si elle ne parvient pas à se transformer et à se renouveler constamment.

A côté d'une entreprise à l'avant-garde technologique et compétitive au niveau international, Adriano Olivetti a fait de la ville d'Ivrea où elle était implantée une nouvelle Athènes. Hors des idéologies traditionnelles, il a introduit la sociologie américaine dans la gestion, et confié d'importantes responsabilités à des intellectuels (sociologues, écrivains, urbanistes, designers, publicitaires, psychologues). En quelques décennies, Adriano a fait d'Olivetti une marque technologique porteuse de valeur ajoutée due à une culture d'entreprise avancée, tout à fait différente et opposée à celle de la Fiat de l'époque. Avec son mouvement "Comunità" Adriano Olivetti a eu l'ambition d'appliquer le modèle d'Ivrea à l'échelle nationale. Il avait compris que les idéologies de droite et de gauche sans cesse opposées, n'avaient plus d'avenir, qu'il fallait choisir une troisième voie, et que le défi sociétal se jouerait à l'avenir entre les exclus et les intégrés, ce que l'on constate aujourd'hui. L'aventure politique de Comunità fut un échec, car les pouvoirs installés de l'époque étaient contraires à ses projets de culture d'entreprise, de rénovation des relations syndicales et d'urbanisme industriel. Avec son mouvement, transformé en parti en 1956, il fut d'abord élu maire d'Ivrea. Puis, en 1958, il fut l'unique député élu de son parti aux élections politiques nationales. Rien ne fut plus comme avant. Adriano Olivetti mourut en 1960. Il allait avoir 60 ans. Un demi-siècle après, l'entreprise Olivetti a disparu.

L'objet de mon intervention sera de comparer la vision anticipatrice d'Adriano Olivetti (entreprise, culture, politique) avec les problèmes qui se posent aujourd'hui, en France comme en Italie et, plus généralement, en Europe. Né d'un père juif et d'une mère protestante, Adriano Olivetti hérita du premier d'une disposition prophétique et d'une tension visionnaire ; les influences maternelles lui donnèrent de leur côté, la rigueur et l'austérité de son style de vie. Côté valeurs, ses repères culturels résident dans l'humanisme chrétien français, notamment celui d'Emmanuel Mounier, attentif à la centralité de la personne et prophète de la rencontre entre le christianisme et le socialisme. La communauté est alors conçue comme un organisme vivant, où l'individu s'accomplit personnellement tout en devenant protagoniste d'une société solidaire. Bien moins influente fut sur lui la pensée de Jacques Maritain, théoricien de la conciliation entre le christianisme et la démocratie, à travers les courants politiques de la démocratie chrétienne.

Une inspiration religieuse caractérise l'action d'Adriano Olivetti comme chef d'entreprise, aménageur du territoire, architecte, éditeur, organisateur culturel et enfin homme politique. "Dans notre Comunità", écrit-il en 1945 dans *Democrazia senza partiti* (2013), "l'atmosphère, délaissant au jour le jour, dans le domaine de la politique et de la vie, les conceptions strictement matérialistes, et exaltant au contraire les valeurs éternelles de l'esprit et la force de rédemption, sera de plus en plus remplie par un sentiment authentique de religiosité. L'homme, le chrétien, tournant son regard vers la nature, le ciel, les étoiles, saura désormais revoir Dieu".

Le voyage qu'il effectua aux Etats Unis en 1925, constitua une étape clef dans la formation d'Adriano Olivetti et dans sa découverte de la sociologie, jusqu'ici confinée aux marges de la culture italienne pendant les années du fascisme.

En ce qui concerne la valeur à attribuer au travail, il s'inspira de Proudhon qui théorisa la "socialisation" plutôt que l'"étatisation" de l'organisation de l'entreprise. Son point de repère constant fut aussi la théorie de la destruction créatrice de Joseph Schumpeter : selon lui, à chaque cycle de la vie de l'entreprise, il convenait de changer les dirigeants.

Comme l'a remarqué l'historien Giuseppe Berta, son parcours théorique "se situe entre Taylor et Friedmann, entre la science de l'organisation et l'idéologie du travail". Si le manager possédait une solide culture américaine, l'intellectuel était attentif aux sujets et aux

expériences typiquement européennes de la social-démocratie. Il avait également médité sur la République de Weimar et sur la montée du national-socialisme.

Un moment clef de son itinéraire fut la découverte de Lewis Mumford et de la planification urbaine, et des théories de Galbraith au sujet de la société de l'opulence et de l'intérêt de rendre le travail humain plus facile et plus agréable.

Adriano Olivetti portait également une attention particulière à la raison d'être de l'industrie. "L'industrie peut-elle se donner des finalités? Ces finalités résident-elles exclusivement dans la courbe des profits? Au-delà du rythme apparent, ne serait-il pas nécessaire d'introduire un horizon idéal, une destination, une vocation dans la vie d'une entreprise?" (Cité in Ochetto, 2015 : 96).

Il eut la chance d'apporter des réponses à cette interrogation et de réaliser un nouveau modèle, par le succès qu'il sut donner à l'entreprise, appliquant les connaissances et les expériences acquises pendant son voyage initiatique aux Etats Unis. Son père Camillo lui fit confiance et donna son feu vert à l'application du taylorisme dans son entreprise. Une augmentation de la productivité s'ensuivit. La recherche technologique permit le développement de produits novateurs et compétitifs, ajoutant les calculatrices aux machines à écrire et, plus tard, les ordinateurs électroniques, en avance sur les productions d'IBM. Jusqu'au début des années 1950, l'entreprise s'autofinança, par la rentabilité de ses produits et par la collecte de l'épargne des employés. La Olivetti s'affirma au niveau international, entrant ainsi en concurrence directe avec les firmes américaines. Le développement se poursuivit pendant la période de la deuxième guerre mondiale, profitant du fait que les entreprises allemandes du secteur avaient été converties à la production d'armes. Olivetti conquiert ainsi la position de leader sur le marché européen. Adriano Olivetti eut beaucoup d'autres intuitions géniales: la mise en place d'un réseau de distribution directe avec ses propres employés, plutôt que par l'intermédiaire de pôles de vente indépendants et multimarques ; la généralisation d'un style et d'un design rendant la marque reconnaissable entre toutes et partout ("immagine coordinata") ; la communication institutionnelle et de produit ; l'utilisation des nouveaux médias, notamment de la télévision. Si bien qu'Olivetti devint à l'échelle mondiale un label évocateur de produits à l'avant-garde technologique, et surtout porteur de valeur et d'un style de vie, ce que feront bien plus tard, les multinationales de la consommation de masse. Les années 1950 furent les années glorieuses de l'entreprise, dont la rentabilité permit le développement de projets centrés sur le développement des territoires, en continuité avec les

usines. En 1958, l'année de l'apogée du pouvoir d'Adriano, la compagnie Olivetti comptait 14.200 employés en Italie et 10.000 dans les 17 établissements implantés à l'étranger. 60 % de la production était alors exportés. En même temps, à partir d'une dimension locale, Adriano poursuivit un projet politique national qui fut voué à l'échec.

Un "dirigisme esthétique"

On doit à Geno Pampaloni, l'un des intellectuels les plus proches d'Adriano Olivetti, cette définition du style d'A. Olivetti dans la gestion d'entreprise¹. Cela signifie tout d'abord une centralisation stratégique en même temps qu'une décentralisation des pouvoirs aux managers opérationnels, par fonctions et objectifs, le tout en évitant les rigidités d'une hiérarchie forcément conservatrice, mais aussi une méritocratie et un ascenseur social pour tous les employés. Chaque année, une partie du bénéfice net de l'entreprise leur était redistribuée. Ils étaient soutenus pour l'achat de leur habitation, avaient accès aux activités culturelles et sportives. "Dirigisme", plutôt que paternalisme, car Adriano Olivetti garda toujours pour lui le pouvoir et le rôle de décideur final, notamment pendant les phases schumpéteriennes de l'entreprise, de l'enfance à la jeunesse et de celle-ci à la maturité. L'identification des employés avec l'entreprise aurait par ailleurs apporté une valeur ajoutée très importante pour sa rentabilité. C'est encore le cas aujourd'hui, en Italie, chez Ferrero, qui possède des unités productives partout dans le monde, mais garde le centre vital dans la petite ville d'Alba, véritable îlot de bien-être et d'intégration sociale.

Adriano Olivetti privilégia la participation des employés à la vie de l'entreprise. De retour de son exil en Suisse, au printemps 1945, il alla même jusqu'à envisager de socialiser la propriété de l'entreprise en transférant le capital des actionnaires à un Conseil de gestion élu par les travailleurs, les dirigeants, les communautés locales, la Région et l'Université. Mais il se heurta à l'opposition du principal syndicat de gauche (la CGIL) qui soupçonna une manipulation et ne comprit pas le caractère révolutionnaire du projet. C'est aussi pour réagir à cette incompréhension qu'il se fit promoteur de la constitution d'un syndicat autonome d'entreprise,

¹ G. Pampaloni était écrivain et journaliste. Adriano Olivetti lui confia d'abord, en 1948, la direction de la bibliothèque, puis il devint responsable du Centre culturel de l'entreprise et du Mouvement Comunità, même s'il n'avait aucune expérience du management industriel. C'est pourquoi il lui semblait que son recrutement avait plutôt obéi à un choix esthétique, en accord avec l'éclectisme d'Adriano.

expression des intérêts réels des travailleurs. Il mit en place un Conseil de gestion, auquel fut confiée l'administration des services sociaux. Il introduisit des avantages sociaux pour le personnel, notamment des prêts à taux réduit par rapport à ceux du marché. Côté politiques rétributives, Olivetti fut à l'avant-garde: en 1957 le salaire moyen était de 60.000 liras par mois, par rapport aux 40.000 liras de la convention collective des métallurgistes. En 12 ans (c'est-à-dire de 1945 à 1957), le salaire chez Olivetti avait quadruplé. Il s'agissait-là d'une politique opposée à celle de la Fiat, et vraiment peu approuvée par Confindustria (la fédération patronale italienne).

Ivrea, “la nouvelle Athènes”

L'éclectisme culturel est une clef de lecture fondamentale pour comprendre la personnalité d'Adriano Olivetti. A travers de nombreux magazines et revues, par les Edizioni de Comunità, il introduisit la sociologie anglo-saxonne dans les milieux italiens. La ligne éditoriale était attentive au contact entre la culture laïque et celle d'inspiration religieuse. Parmi les auteurs de référence, on note ainsi : Claudel, Dawson, T.S. Eliot, Kierkegaard, Mounier, Rathenau, Simone Weil.

Dès l'après-guerre la culture italienne fut dominée par la confrontation entre l'idéalisme de Benedetto Croce et le marxisme. Les Edizioni di Comunità surent frayer d'autres chemins, élargissant les horizons et proposant de nouveaux instruments d'interprétation ayant pour but d'influer sur la réalité.

Adriano Olivetti s'entoura de nombreux intellectuels, n'hésitant pas à leur confier bien souvent des responsabilités opérationnelles dans l'entreprise. Bien que la plupart d'entre eux ne possédaient pas les compétences techniques ou managériales requises, ils apportèrent une contribution à la construction de l'identité et à l'image externe de l'entreprise, dans son rapport avec le territoire, grâce à la participation du personnel à la gestion, à ne pas confondre avec l'autogestion, comme l'a remarqué Giuseppe Berta (2015 : 52) “ à travers les critères de choix des responsables des fonctions de direction, il voyait l'intellectuel non pas comme quelqu'un de détaché de la société, mais comme un protagoniste des transformations de l'industrie moderne”.

Il faut bien dire que la plupart des managers de l'entreprise furent constamment sceptiques sur l'utilité de l'apport d'intellectuels venus de l'extérieur. Scepticisme partagé par le Conseil d'administration (composé de membres de la famille) s'agissant même des investissements financiers en faveur du territoire, de la culture et de la politique. Une blague était alors courante : "Si un lion s'échappe du zoo d'Ivrea et dévore un intellectuel, personne ne s'en apercevra !" (Cité par Ochetto, 2015: 96). Mais Adriano Olivetti était le chef absolu de l'entreprise, qui obtenait d'excellents résultats financiers avec le consentement du personnel et cette contribution des intellectuels fut sans doute déterminante pour assurer le succès d'une marque évoquant qualité, technologie et valeurs. Plus tard, après l'échec du projet politique de Comunità, l'entreprise traversa une grave crise financière due en partie à l'absorption par Olivetti de la société américaine Underwood. Adriano Olivetti fut alors évincé de ses fonctions; il aurait repris le pouvoir en 1959, un an avant sa mort. Après lui, le déluge. Le projet ne pouvait survivre à son créateur. A partir de 1960 Olivetti devint une entreprise semblable aux autres; certes riche de tradition et de mémoire, mais financièrement faible et technologiquement moins compétitive, désormais contrôlée par la politique et rachetée enfin par Carlo De Benedetti qui géra sa disparition du paysage de la compétition internationale. Aujourd'hui, il ne reste plus rien d'Olivetti, hormis les bâtiments désormais vides de l'ancien siège social, le modèle d'aménagement de la ville d'Ivrea et la Fondation culturelle homonyme.

Le parcours politique d'Adriano Olivetti, avant le projet de Comunità.

La fascination d'Adriano Olivetti pour la politique date de ses années d'études à l'Université. Il fréquenta par exemple Piero Gobetti, journaliste, écrivain, activiste, auteur de "La rivoluzione liberale", mort en France en 1926 à la suite d'une agression fasciste, à l'âge de 26 ans, et Carlo Rosselli, théoricien du libéral-socialisme et inspirateur du Partito d'Azione, victime lui aussi des miliciens fascistes, qui l'assassinèrent à Paris en 1937. Ces deux personnalités poursuivaient une troisième voie, capable de générer des synergies entre les valeurs traditionnelles du socialisme démocratique et l'esprit des lumières : justice et liberté. Ainsi se serait nommée une composante très importante de la Résistance italienne.

La pensée fédéraliste de Carlo Cattaneo, philosophe et politique italien du XIXème siècle, est aussi à la base de la réflexion d'Adriano Olivetti. A un modèle d'Etat unitaire centralisé, Cattaneo opposait un modèle fédéral, axé sur les autonomies locales, où la gestion du pouvoir

ne serait pas "top-down". Les dimensions de la communauté locale, imaginés par Cattaneo étaient semblables à celles de la zone d'Ivrea, qui comptait à peu près 100.000 habitants.

De même, Adriano Olivetti fréquenta les maîtres à penser du fédéralisme européen : Altiero Spinelli et Umberto Serafini par exemple. Il partagea leur projet, tout en n'en faisant pas une priorité. Mais il y a eu, c'est certain, une connivence entre le Mouvement Comunità et le Mouvement Fédéraliste.

Il porta par ailleurs une attention toute particulière aux composantes les plus modérées du socialisme réformiste, inspirées par Aldo Garosci, qui ne parvinrent cependant pas à trouver un espace politique autonome. Pendant la Résistance antifasciste il ne s'identifia pas au Partito d'Azione, qu'il considérait comme une force constituée par des élites détachées de la société réelle.

En 1933 il prit la carte du Parti National Fasciste, dans l'intérêt de l'entreprise, mais il fut toujours fiché comme "subversif" par la police. Les lois raciales se profilant, il transféra à l'étranger ses collaborateurs juifs, pour les mettre à l'abri de la Shoah. Libre de se rendre en Suisse, il s'y réfugia entre 1944 et 1945, période au cours de laquelle il entretint de nombreuses relations avec les exilés politiques et les représentants des puissances alliées.

La découverte de l'aménagement du territoire comme principal instrument de la politique

La rencontre entre l'architecture moderne et le rationalisme fut un passage fondamental de la vie d'Adriano Olivetti. En 1934 il confia le projet d'agrandissement du siège de l'entreprise et d'un nouveau quartier, qui anticipait le plan de la ville d'Ivrea, à l'architecte Gino Pollini, élève italien de Le Corbusier. Tous les bâtiments adoptèrent une ligne unitaire avec un motif dominant : le "pain de verre" dont les parois étaient transparentes pour les gens de l'intérieur et devenaient un miroir réfléchissant du paysage environnant pour les passants de l'extérieur.

Adriano Olivetti vit dans l'aménagement du territoire l'outil le plus efficace pour réaliser concrètement ses conceptions politiques. "A l'aménagement du territoire" - écrit son biographe Valerio Ochetto - " était confiée la tâche de rendre possibles les formes décentralisées de la démocratie, en tant qu'il transformait une méthodologie scientifique en instrument de

participation politique et en catalyseur de consentement pour un objectif : créer une atmosphère de lumineux optimisme" (2015 : 80).

En sa qualité de dirigeant de l'INU (Istituto Nazionale di Urbanistica), il proposa en 1936 un plan pour la région de la vallée d'Aoste, et le présenta directement à Benito Mussolini. Le thème principal était l'équilibre entre zones de production, d'habitation, de socialisation, d'emploi du temps libre, dans un contexte d'horizontalité. Le projet ne fut jamais réalisé, car les politiques préférèrent faire le choix de la centralisation et de l'uniformité des styles d'architecture. Le résultat en fut l'édification de bâtiments insérés comme des corps étrangers dans le contexte local, en Vallée d'Aoste comme ailleurs.

Du fait de son prestige d'entrepreneur, Adriano Olivetti avait théoriquement accès aux niveaux institutionnels les plus élevés, durant la période fasciste et les années suivantes. Mais cette position potentielle ne correspondit pas à la réalité. Un exemple entre tous: élu en 1950 président de l'INU, il proposa au gouvernement de réaliser, à l'échelle nationale, surtout dans les zones du sud, dont Matera, des projets semblables à ceux d'Ivrea.

Mais ces projets ne pouvaient être appliqués avec efficacité - il s'agissait là d'une limite- que dans des zones homogènes de 100.000 habitants, et l'on aurait eu du mal à transférer le modèle au niveau national ou à l'adapter aux grandes villes. Les réponses des décideurs à cette proposition furent évasives dans la forme et négatives dans leur substance. Car, en réalisant un tel projet, l'Italie aurait été ravagée par la construction de "cathédrales dans le désert", par le gaspillage des ressources et l'inefficacité ; dans les banlieues auraient surgi des quartiers d'exclusion et de tension sociale. Le plan d'Ivrea fut lui-même boycotté par les autorités gouvernementales, et c'est pour cette raison qu'Adriano Olivetti se persuada de la nécessité de s'engager personnellement dans la compétition électorale.

L'expérience de Comunità : Un défi national

Adriano Olivetti ne croyait pas dans les partis comme instrument de représentation des personnes. Il les concevait comme des structures fermées, top-down et auto-référencielles, liées à des visions idéologiques rigides, enfermées dans des égoïsmes individuels. Selon lui, la "partitocratie" était une institution immorale. La dimension de la participation devait être horizontale, réalisée sur des zones de 100.000 habitants, qui auraient trouvé leur harmonie au

niveau national, dans un dessin inspiré du fédéralisme de Carlo Cattaneo. Les premiers centres de Comunità remontent à 1949. En 1959 ils étaient déjà au nombre de 86, dont 72 dans la zone d'Ivrea et 14 dans d'autres régions d'Italie. Leur mission était d'établir le dialogue entre les personnes, de fertiliser les relations entre l'entreprise et le territoire, de créer une continuité entre les espaces de production, de temps libre et de culture.

Adriano Olivetti, en réalité, souhaitait influencer les équilibres politiques de l'après-guerre, notamment dans le passage du centralisme au centre-gauche. Il fut constamment à la recherche d'une conciliation entre le christianisme social et le socialisme démocratique. C'est ainsi qu'après l'échec de la tentative d'Aldo Garosci pour mettre en place une force minoritaire proche du Parti Socialiste, il proposa ses idées et ses programmes directement au leader socialiste Pietro Nenni en vue de l'unification entre le Parti Socialiste et la social-démocratie de Giuseppe Saragat. Ce projet aboutit seulement en 1966, c'est-à-dire six années après la mort d'Adriano Olivetti avant d'échouer définitivement trois ans plus tard.

Adriano Olivetti se voyait d'abord comme metteur en scène, animateur de projets intégrés, décideur à la tête d'équipes coordonnées. L'année 1956 marqua un tournant: il parvint à la conclusion que pour réaliser le projet de la "nouvelle Athènes" d'Ivrea, boycotté par les autorités centrales, il devait se présenter aux élections et devenir maire de la ville, par la mobilisation de la structure du Movimento Comunità. Il fut certes élu, mais une seule année d'expérience de maire lui suffit pour comprendre que le vrai pouvoir s'exerçait en fait au niveau national. Il démissionna en 1957, au vu des élections politiques de 1958. Il y prit part, à la tête du Movimento, malgré l'avis contraire de la plupart de ses collaborateurs. Son objectif était d'obtenir 500.000 suffrages, qui auraient permis d'élire trois sénateurs et de sept à neuf députés, c'est-à-dire de constituer une force capable d'influencer le centre-gauche dans le nouveau Parlement. Comunità obtint 0,59 % des voix à l'Assemblée et 0,65 % au Sénat, c'est-à-dire bien en dessous des 300.000 suffrages nécessaires pour utiliser la division des autres formations politiques dans le champ national. Adriano Olivetti ne fit le plein de suffrages que dans sa propre circonscription et fut de ce fait l'unique député élu pour le compte de Comunità, avec un poids nul dans la politique nationale. En 1959 il donna sa démission, remplacé par le sociologue Franco Ferrarotti, son collaborateur le plus proche. D'ailleurs, le projet de constitution d'une force de centre-gauche fut repoussé à la législature suivante.

Au fil des années, Adriano Olivetti avait financé personnellement l'INU (Istituto Nazionale di Urbanistica), les éditions Comunità, la structure et les activités du "Movimento", enfin la très

onéreuse campagne électorale nationale qui mit sa situation en danger. Il fut ainsi obligé de demander des acomptes sur ses revenus d'actionnaire et de contracter des prêts cautionnés par ses actions. Après les malheureuses élections, un conflit qui était resté jusqu'ici latent s'exprima ouvertement à l'intérieur du Conseil d'Administration de la Olivetti entre ceux qui voyaient l'entreprise concevaient l'entreprise du seul point de vue de sa rentabilité et ceux qui, avec Adriano, privilégiaient la mise en valeur de sa mission dynamique, dans l'ordre culturel, du climat social, du welfare et enfin de l'engagement politique. Le Conseil décida d'éliminer toutes les branches non rentables face au risque d'un solde débiteur. Adriano en prit acte, d'autant plus que l'achat de l'entreprise américaine Underwood s'était révélé entre-temps une très mauvaise affaire. Il se rendit alors aux États-Unis et, en l'espace d'une année, grâce à ses capacités entrepreneuriales, il rétablit la situation de l'entreprise. De retour en Italie en 1959, il reprit le pouvoir, mais, en 1960, l'attendait le rendez-vous avec la mort. Peu avant il avait confié à un ami: "C'est vrai, nous ne sommes pas immortels; mais il me semble pouvoir compter sur un temps infini. Peut-être parce que je ne pense jamais au passé, puisqu'en moi il n'y a pas de passé. Mais c'est vrai, le temps n'attend pas".

Un bilan

Selon l'avis de Norberto Bobbio, philosophe du droit et historien, qui figure parmi les maîtres à penser de l'Italie républicaine, Adriano Olivetti a exprimé "un projet politique éclairé, mais dépourvu de liaisons avec les acteurs politiques susceptibles de les mettre en oeuvre" (cité in Ochetto, 2015 : 49). Car, autant il fut sans égal dans ses intuitions d'entrepreneur, dans la détection du potentiel de ses collaborateurs, dans la création de valeur industrielle, autant il fut naïf par son espoir que les forces politiques sauraient s'approprier ses idées, tant du point de vue de leur contenu que de leurs ambitions stratégiques. N'ayant pas rencontré le succès comme conseiller du Prince, il s'essaya à faire lui-même le Prince. Mais ce n'était pas sa vocation. Entre 1925 et 1960 son parcours intellectuel et opérationnel emprunta des détours parfois contradictoires. Le plus important d'entre eux se tint dans le passage d'un constat d'inanité des partis politiques nationaux à la transformation du Movimento Comunità en parti, mais avec une différence substantielle par rapport aux partis traditionnels: l'impossibilité de contester la gouvernance. Car, ici comme dans l'entreprise, le patron, c'était lui.

Idéalisme ? Utopie ? C'est bien par son succès en tant que chef d'entreprise qu'Adriano Olivetti se procura les moyens financiers pour réaliser son projet d'intégration usine-territoire, centré sur la mise en valeur de la personne et inspiré des principes du christianisme social. Un projet toléré par le management, tant que la rentabilité de l'entreprise lui en procurait les ressources, mais indissolublement lié à la personnalité et au charisme d'Adriano. Le renoncement à la stratégie et à la culture de l'Olivetti, sa normalisation, furent très brutaux, tout comme la crise du Movimento, dont la plupart des cadres rejoignirent le Parti Républicain d'Ugo La Malfa, déjà leader du courant réformateur du Partito d'Azione. Ainsi le reflux des intellectuels dans l'entreprise fut presque immédiat.

Adriano Olivetti, précurseur génial des scénarios du futur

Nombre des analyses d'Adriano Olivetti se sont révélées prophétiques, par rapport à la réalité de la société contemporaine. Il avait par exemple prévu le dépassement du clivage "droite-gauche" remplacé par le clivage "exclus-intégrés", à la base des populismes qui émergent dans les pays occidentaux. Il s'agit là de problèmes d'une grande actualité, en France avec des quartiers périphériques islamisés et l'affaiblissement de l'autorité républicaine; en Italie, avec l'émergence d'un mouvement social qui nie les principes de la représentation et la professionnalité requise pour l'exercice de fonctions de direction politique et administrative, qui fait désigner ses députés et sénateurs par quelques dizaines ou centaines de clics sur le réseau et s'engage au Parlement européen, aux côtés du groupe xénophobe présidé par l'anglais Farage. Il avait prévu le risque d'explosion dérivant d'une vision peu clairvoyante de l'aménagement du territoire: quartiers dortoir anonymes, communitarisme source de marginalisations et de tensions sociales. Bien avant Hélène Carrère d'Encosse ou Emmanuel Todd, il avait prévu l'écroulement de l'Union Soviétique: "L'URSS est née sous le karma de la violence, donc vouée à disparaître un jour subitement". Pour Altiero Spinelli il fut "un pêcheur d'hommes". Pour Franco Ferrarotti, "un entrepreneur d'idées". Toutes ces appréciations sont simultanément vraies. Valerio Ochetto, de son côté, s'est demandé: "Peut-on être entrepreneur et révolutionnaire ?". La vie exceptionnelle d'Adriano Olivetti nous dit que la réponse est : "oui". Mais force est de constater que ses idées ne sont pas parvenues au pouvoir.

Références

- Berta G. (2015, rééd.), *Le idée al potere*, Edizioni di Comunità.
- Ferrarotti F. (2015 rééd.), *Un imprenditore di idee, dialogo con Giuliana Gemelli*, Edizioni di Comunità.
- Getz I., Carney B.-M. (2012), *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.
- Ochetto V. (2015 rééd.), *Adriano Olivetti. Biografia*, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2013), *Democrazia senza partiti*, Roma/Ivrea, Edizioni di Comunità.

Oeuvres principales d'Adriano Olivetti (archives de la Fondation Olivetti)

- Olivetti A. (1945), *L'ordine politico delle Comunità. Le garanzie di libertà in uno Stato socialista*, Ivrea, Nuove Edizioni Ivrea.
- Olivetti A. (1946), *L'ordine politico delle Comunità dello Stato secondo le leggi dello spirito*, Roma, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (1952), *Società, Stato, Comunità. Per un'economia e politica comunitaria*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (1959), *Città dell'uomo*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (1970), *L'ordine politico delle Comunità. Le garanzie di libertà in uno stato socialista*, a cura di Renzo Zorzi, Milano, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2012), *Ai Lavoratori. Discorsi agli operai di Pozzuoli e Ivrea*, Roma/Ivrea, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2013), *Democrazia senza partiti*, Roma/Ivrea, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2013), *Il cammino della Comunità*, Roma/Ivrea, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2013), *Il mondo che nasce*, Roma/Ivrea, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2014), *L'ordine politico delle Comunità*, Roma/Ivrea, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2014), *Le fabbriche di bene*, Roma/Ivrea, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2015), *Noi sogniamo il silenzio*, Roma/Ivrea, Edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (2016), *Dall'America: lettere ai familiari (1925-26)*, Roma/Ivrea, Edizioni di Comunità

III) intervention de Corrado Paracone

Par Corrado Paracone

Adriano Olivetti était certes à l'origine un ingénieur, mais il n'avait pas la passion du technicien et ne portait que peu d'intérêt à la composition détaillée des produits. Cependant, comme il avait fréquenté durant de longues périodes aux Etats-Unis de grandes universités et de grandes entreprises comme Ford, il était de fait parfaitement informé sur les nouvelles tendances de l'industrie. En outre, il faisait preuve d'une forme de génialité assez mystérieuse pour anticiper sur l'avenir. D'ailleurs le fondateur de l'école psychanalytique italienne, Cesare Musatti, qui fut embauché par A. Olivetti, disait de lui qu'il était une personnalité aux tendances mystiques, confiante dans ses inspirations et dans la détection des signaux faibles. Entrevoir le futur, non pas pour le plaisir de prophétiser, mais comme instrument de pilotage de l'évolution de son entreprise et de ses contours socio-culturels, telle était donc sa principale caractéristique. Pour illustrer ce point de vue, on peut lui reconnaître par exemple d'avoir parié sur l'association entre la production industrielle des télescripteurs et l'utilisation du système binaire qui est à l'origine de l'aventure de l'électronique-informatique: c'est-à-dire, finalement, de l'ordinateur.

Une personnalité hors-norme et... pas toujours bien comprise

D'un autre côté, Adriano Olivetti avait une vision du travail comme source d'émancipation et non de souffrance. « Notre entreprise fait confiance aux valeurs spirituelles, à la science, aux arts et à la culture, avec la conviction que l'idée de justice ne peut pas être étrangère aux conflits encore existants entre capital et travail » disait-il dans un discours adressé à ses employés à l'occasion de l'inauguration du site de Pozzuoli en 1958, cette même année où la Compagnie Olivetti avait pris la décision de réduire la semaine de travail de 48 à 45 heures. Une telle conception était, dans le cas d'Adriano Olivetti, une utopie concrète portée par un homme convaincu qu'il convenait de « mettre en pratique ses idées dans le quotidien » comme le reconnaissait Franco Ferrarotti, autre sociologue embauché chez Olivetti, devenu par la suite chroniqueur d'importants journaux et revues.

Autre disposition : son intérêt pour la psychologie, discipline qui était presque un tabou en Italie pendant la période du fascisme. Elle avait pour origine sa curiosité à l'égard du monde intérieur des travailleurs et des personnes en général, en vue de prendre soin des individus, de chaque individu en particulier. Avant la lettre, il manifestait ainsi concrètement le sentiment que les anglo-saxons nomment le « care ». C'est ainsi qu'à l'occasion d'un Noël, au lendemain de la deuxième guerre mondiale, à une époque où Olivetti Spa connaissait une grande croissance productive comme constructeur de machines à écrire, il fit cadeau à chacun de ses travailleurs d'une édition tapée à la machine des Contes de Noël de Charles Dickens, chaque copie portant un autographe de sa main. Une copie anastatique de cet ouvrage a d'ailleurs été publiée il y a quelques années par la Fondation Olivetti à la demande de sa Présidente, Laura Olivetti (la fille d'Adriano) et envoyée, toujours pour célébrer Noël, aux "amis" de la Fondation.

Entrepreneur visionnaire, Adriano Olivetti fréquentait aussi les écrivains, les chroniqueurs de la radio et de la télévision italienne naissante (RAI TV), comme Paolo Volponi ; des sociologues comme Luciano Gallino, embauché comme ouvrier et devenu par la suite un des académiciens italiens les plus appréciés dans la domaine de la sociologie du travail et des sciences politiques ; ou bien des psychologues comme Francesco Novara, créateur d'une nouvelle organisation du travail et de la production définie comme « le Isole di lavoro Olivetti » c'est à dire les îlots de travail chez Olivetti, petites équipes multifonctionnelles presque autogérées par les travailleurs qui en faisaient partie. « Presque autogérées », disons-nous, car ces équipes devaient régulièrement observer les plans de production qui leur étaient prescrits.

Mais plus que tout, Adriano fut l'inspirateur d'architectes-urbanistes spécialisés dans l'aménagement du territoire et de l'espace urbain: une famille professionnelle qui avait presque disparue après la grande vague des transformations urbaines des années 1930, promues par Mussolini, à Rome, Turin, Bari, Littoria-Latina, au sud de Rome.

Il fut aussi un entrepreneur engagé dans le mouvement politique « Comunità » qu'il avait lui-même créé dans les années 1950. Ce mouvement qu'on pourrait considérer « de gauche réformiste » fut en compétition avec la gauche institutionnellement installée en Italie au sein des partis Communiste et Socialiste.

Ce mouvement « Comunità » fut un échec notoire du point de vue de la politique politicienne de l'Italie d'alors, mais il obtint un franc succès comme pionnier de la restructuration urbaine dans des villes très arriérées, mais très riches d'histoire plurimillénaire comme Matera, plus

connue par la suite dans le monde entier grâce aux films de Pier Paolo Pasolini et de Mel Gibson sur la Passion de Jésus-Christ. A Matera, l'utopie d'Adriano Olivetti a consisté à rassembler architectes, historiens et sociologues pour démontrer que les caves et les grottes où logeaient à l'époque des milliers d'habitants, familles et animaux mélangés, n'étaient pas des vestiges à détruire, mais une richesse à valoriser. Malheureusement cette tentative fut considérée durablement comme ridicule par la majorité de l'opinion.

Enfin, Adriano Olivetti a été le promoteur de la beauté dans la production industrielle, qu'il s'agisse de l'esthétique dans la réalisation des bâtiments abritant l'activité ou des produits fabriqués par la Compagnie. C'est ainsi que le siège social de l'entreprise et les usines d'Ivréa (la ville d'Olivetti, dans la Région du Piémont, localisée à 40 Km de Turin) qui furent conçues par les stars de l'urbanisme de l'époque, restent encore aujourd'hui un exemple, même si l'activité industrielle a cessée depuis les années 1990. Quant à l'exigence esthétique dans la réalisation des produits, elle constitua une véritable révolution dans la grisaille existante du secteur des machines-outils et de bureau. Les machines à écrire comme la "Lettera 22" (1950) et la « Lexicon 80 » (1948) sont devenues des icônes autant pour l'excellence de leurs qualités fonctionnelles que pour leurs formes. D'ailleurs la « Lettera 22 » fut désignée en 1959 comme « le meilleur produit industriel des cent dernières années », par un jury international. C'est ce qui lui vaut d'être exposée aujourd'hui au Metropolitan Museum of Modern Arts de New York.

Le destin de la Olivetti

Adriano Olivetti (1901-1960) était le fils du fondateur de l'entreprise, Camillo Olivetti (de famille Juive) et de Luisa Revel (Chrétienne Protestante).

Docteur Ingénieur de l'Ecole Polytechnique de Turin, il fut d'abord apprenti ouvrier. A partir de 1924, au retour d'un séjour de formation aux Etats Unis, il proposa à son père Camillo une organisation décentralisée du personnel, une rationalisation des méthodes d'assemblage et le développement d'un réseau commercial international.

La première innovation de produit a lieu en 1932 avec la machine à écrire portable MP1. C'est l'année où Adriano est nommé Directeur Général de l'entreprise avant de devenir Président à la mort de son père en 1938. Dix ans plus tard, en 1948, il décide la création d'un Conseil de Gestion qui est la seule version italienne du modèle de cogestion à l'Allemande, même si la

fonction de celui-là était limitée à vérifier le budget et, surtout, à gérer les services sociaux de l'entreprise, comme dans le cas des Comités d'Entreprise français. Mais avec une différence de taille : chez Olivetti, les services sociaux, comme les crèches et l'assistance sociale, étaient accessibles non seulement aux salariés de l'entreprise mais à tous les résidents du territoire.

Dès la fin de la deuxième guerre mondiale, l'expansion de l'entreprise Olivetti est considérable. Cinq nouveaux établissements sont ouverts en Italie, dont celui de Pozzuoli, près de Naples (Mezzogiorno) et un autre à Sao Paulo (Brésil). Aux Etats-Unis, Olivetti rachète la firme Underwood, alors leader dans la production des machines de bureau, employant 11.000 personnes à la date de l'acquisition (1958) et qui avait servi de source d'inspiration à Camillo Olivetti lors de la création de l'entreprise en 1908. Ce développement de l'entreprise fut d'ailleurs récompensé en 1957 par le New York National Management Association Award, pour « l'action d'avant-garde en gestion internationale d'entreprise ».

La dernière aventure industrielle d'Adriano Olivetti fut l'introduction sur le marché de l'ordinateur ELEA 9003 : un des premiers ordinateurs au monde, si ce n'est le premier dans l'absolu. Dans le domaine des ressources humaines, sa dernière trouvaille s'appela Mario Tchou, un jeune ingénieur chinois, fils de l'attaché de la Chine Impériale auprès du Saint-Siège au Vatican. C'est ce jeune homme plein d'inventivité qui introduisit l'usage de la silice dans la fabrication des ordinateurs, solution qui est à la base de l'informatique jusqu'à aujourd'hui. Il travailla à la mise au point du « Programma 101 », c'est-à-dire du premier « Personal Computer » exposé au BEMA de New York, puis copié par Hewlett Packard condamné pour cette raison à payer 900 000 dollars de royalties à Olivetti.

Adriano Olivetti est mort à 59 ans, au cours d'un voyage en train de Milan à Lausanne, en février 1960. Sa société Olivetti employait alors à l'époque 36.000 personnes. Le journal Italien *Il Fatto Quotidiano* commentait récemment que « la route du capitalisme humaniste, dessinée et pratiquée par lui n'a plus eu d'équivalent ».

Quant à Mario Tchou, il disparut tragiquement en 1961, dans un accident sur la route d'Ivrea où il rejoignait son bureau. On a échafaudé nombre d'hypothèses sombres sur la double disparition d'Adriano Olivetti et de Mario Tchou, maintes fois contestées mais très répandues, surtout en ce qui concerne Tchou. Sans doute cette période fut-elle riche de mystères: deux ans plus tôt avait disparu Enrico Mattei, le Président-fondateur d'ENI (Ente Nazionale Idrocarburi), dans un accident aérien inexplicable sur la ligne de Catane à Milan à bord de l'avion de la

Société. Le film de Rosi « le cas Mattei », qui a fait le tour du monde, est à ce sujet un terrible réquisitoire contre les services secrets occidentaux et les « sept sœurs », c'est-à-dire les grandes compagnies pétrolières menacées par la perte de leur monopole du fait notamment de la politique astucieuse et pro-arabe de Mattei. Par analogie, on supposa que quelque chose de similaire avait provoqué l'accident fatal de Tchou : on était alors en pleine « Guerre froide » et la Chine de son côté avait intérêt à capter les secrets des technologies sensibles des premiers ordinateurs.

Mise à part cette ambiance funeste, il est un fait que trois années à peine après le décès d'Adriano, la Division électronique d'Olivetti fut vendue au géant américain General Electric. Le reste de la Société Olivetti, en dépit de sa profitabilité due au succès des ordinateurs personnels fut mis sous tutelle de la puissance financière de Mediobanca et de son grand Pontife, Enrico Cuccia, une sorte de Cardinal Mazarin sicilien très silencieux qui, en 40 ans de règne n'a jamais donné une interview à la presse. Celui-ci avait la confiance de la finance internationale ainsi que de l'establishment industriel italien, notamment Fiat, Pirelli, Montedison. E. Cuccia bénéficiait aussi en particulier de la confiance du Président de la Fiat, Giovanni Agnelli, ami personnel de Henry Kissinger et des banquiers américains rassemblés dans l' « Association Trilatérale » et dans le Club Bilderberg. A ce moment, ce qui reste de la société Olivetti est pris en main par un consortium composé de Mediobanca, Fiat, Pirelli, Montedison et Eni.

La Compagnie Olivetti devient alors une entreprise sans entrepreneur et demeurera comme telle en hibernation pendant une vingtaine d'années jusqu'au raid de Carlo De Benedetti, puissant industriel-financier et propriétaire du Groupe éditorial « Espresso-Repubblica ». Mais il s'agit là sans doute d'une autre histoire, moins innovante et, surtout, sans « happy end ». Il est vrai que Carlo de Benedetti a été à l'origine de la transformation complète de l'entreprise d'Ivrea en une société de télécommunication (Telecom Italia), dont il est devenu entre-temps le dirigeant. Quels que soient ses mérites et ses écarts, le résultat est qu'Olivetti Spa est devenue une sorte de « goulasch à l'italienne », vendue par morceaux et, finalement, sacrifiant la recherche et développement, ce qui signifiait le déclin assuré pour une entreprise de ce type.

Jusqu'à ici on a mentionné les aspects apologétiques de l'expérience industrielle d'Adriano Olivetti, notamment d'après les descriptions faites par ses disciples et collaborateurs et même si les données économiques du succès éclatant de l'entreprise sont confirmées : la Compagnie Olivetti fut bien de ce point de vue le leader, ou tout au moins le « second best » mondial

incontestable des machines pour bureau et des ordinateurs jusqu'aux années 1980. Sans compter l'effet « pépinière » généré par l'entreprise, c'est-à-dire la prolifération de PME et de PMI du logiciel et de l'hardware, qui a été tout à fait remarquable dans le district d'Ivrea et qui, dans une certaine mesure, a permis de sauvegarder un certain nombre d'emplois sur le territoire.

Ceci ne devrait pas nous faire oublier que les critiques et les perplexités autour de l'expérience d'Adriano Olivetti sont également assez nombreuses. La plus récente et radicale d'entre elles est parue dans le second quotidien économique italien le plus diffusé (*Italia oggi*, 07.11.2013). Il s'agit d'un résumé du livre-témoignage de Riccardo Ruggeri, ancien ouvrier puis manager de l'organisation chez Fiat. « *La Olivetti d'Adriano ne pouvait pas éviter la débâcle : une société de mécanique et de métallurgie comme Olivetti avait été transformée en espace multiculturel et en un assemblage de talents faiblement concernés par les nécessités de l'entreprise* », écrit-il. Puis il fait référence à la « *vision romantique mais suicidaire du management [de la Olivetti] [...] Trop d'intellectuels concentrés en un si petit espace contribue à produire des problèmes, car ceux-ci sont en conflit permanent entre eux et sont habitués à discuter beaucoup et à travailler un peu moins* ». Le jugement est sans doute sévère, mais il comporte une part de vérité. De leur côté, les journalistes britanniques G. Jones et J. Mackenzie (Reuters UK), soutiennent qu'Olivetti a été le miroir de la crise italienne (*Internazionale*, 02.04.2014).

Ce qui est également évident est qu'Adriano Olivetti a toujours joué comme cavalier seul, sans rechercher d'alliance, au moins au niveau Italien, qu'il s'agisse des alliances d'ordre politique ou dans les réseaux du patronat industriel réunis dans leur puissante Confédération, la « Confindustria », de sorte que sa stratégie très ambitieuse est devenue au fil du temps plus dangereuse. Il n'est pas exagéré de dire que, tandis qu'Ivrea était jusqu'aux années 1980 une véritable *Silicon Valley* Européenne, les principaux donneurs d'emplois qui y subsistent aujourd'hui sont la santé Publique et deux centres d'appels.

La FIAT : une voie différente d'innovation.

Chez Fiat, l'autre géant industriel du Piémont, l'innovation a été d'abord, dès les années 1970, axée sur l'automatisation et la robotisation. Ensuite, elle s'est plutôt déployée dans le domaine organisationnel au cours des années 1980 et suivantes, avec la mise en place de nouvelles organisations du travail et de la production. Pour comprendre les raisons d'une telle

transformation, il faut se reporter au contexte italien des relations industrielles de l'époque, avec ses turbulences et ses conflits nombreux et récurrents dans toutes les usines des grandes entreprises où la confrontation entre les syndicats de salariés et le patronat était à son apogée, accompagnée souvent d'un taux d'absentéisme record. Le recours à l'automatisation pouvait ainsi jouer le rôle d'un remède susceptible de juguler tous ces désordres.

L'instabilité des relations industrielles des années 1970 était la conséquence d'une liaison très forte établie dans le contexte italien de l'époque, entre le mouvement contestataire des étudiants apparu aux Etats-Unis en 1966-1967 et se diffusant dans la presque totalité des pays européens en 1968, et les groupes ou « groupuscules » d'ouvriers post-soixante-huitards des villes industrielles du Nord de l'Italie. En somme, la révolte initialement étudiante s'était propagée en dehors des universités et avait donné lieu à l'« autunno caldo » (l'automne chaud) de 1969 à partir de Turin, siège de la Fiat et de son usine la plus imposante, « Mirafiori », où travaillaient alors 90.000 employés. Les grandes grèves, quant à elles, étaient soit suscitées par les trois grandes confédérations syndicales (CGIL- à l'origine communiste- socialiste ; CISL d'obédience plutôt démocrate-chrétienne et UIL, à l'origine socialiste-social-démocrate), soit déclenchées plus ou moins spontanément et autogérées par divers groupes d'ouvriers.

Durant cette période, un leader de la CISL (Pierre Carniti) avait conçu le slogan que « *le salaire est une variable indépendante* » (c'est-à-dire indépendante de la productivité du travail et des résultats économiques de l'entreprise). Ce slogan - qui est une folie conceptuelle - avait cependant obtenu un grand succès de popularité chez les intellectuels et les politiciens d'alors.

La réponse de la FIAT aux risques de non-gouvernabilité des entreprises se développa à différents niveaux. Armé d'une stratégie politique franchement anti-syndicale dans le domaine des relations professionnelles, son Président, Giovanni Agnelli qui était à cette époque également Président de la CONFINDUSTRIA (la Confédération patronale de l'industrie privée et des entreprises privées des autres secteurs) engagea alors une négociation de longue durée avec la « triade » syndicale CGIL-CISL-UIL. Celle-ci aboutit d'abord à une reconnaissance provisoire d'une totale indexation des salaires réclamée par les syndicats, avec la double conséquence d'endommager les bilans des entreprises et de provoquer l'inflation. Cette dernière ne manqua pas d'être suivie par plusieurs dévaluations de la Lire italienne baptisées « dévaluations compétitives » destinées à sauvegarder les exportations pour lesquelles l'Italie se classait à l'époque au 6 ou 7^{ème} rang mondial.

Face à ces conséquences néfastes, la Confédération patronale et la triade syndicale reprirent les négociations en vue d'un second accord afin de neutraliser l'indexation des salaires. Cet accord fut finalement signé, abolissant l'indexation automatique des salaires sur l'inflation.

Cette dernière négociation préparée par Umberto Agnelli (« il Dottore »), frère cadet de Giovanni Agnelli (« l'Avvocato ») fut typique de la recherche et poursuite d'une « stratégie d'objectifs intermédiaires partagés » qu'Umberto Agnelli s'engagea personnellement à diffuser à travers une sorte de road-show, c'est à dire de rencontres dans les plus importantes villes italiennes, soit parmi les associations territoriales d'entrepreneurs, soit dans des congrès syndicaux.

En effet, au centre de l'innovation chez FIAT qui est à la fois une entreprise et un groupe, il y a la personnalité d'Umberto Agnelli, entrepreneur et chef d'entreprise que l'on pourrait définir comme un « humaniste discret ». Face à une telle définition de lui, il n'hésiterait pas à esquisser un sourire un peu triste insinuant qu' « *il ne faut pas déranger les humanistes pour si peu* ». Car U. Agnelli n'a jamais souhaité convertir, mais plutôt convaincre et générer des évolutions, dans le milieu du travail comme en dehors.

Dans les années 1970, la stratégie de recherche des « objectifs intermédiaires partagés » avait été esquissée par Umberto Agnelli, au plus fort d'une période de conflits du travail presque permanents. Durant celle-ci, il n'avait jamais renoncé à la possibilité de repérer des solutions soutenables avec les trois grands syndicats italiens, en dépit de la politisation de ces derniers aujourd'hui comme autrefois. Ces solutions soutenables qui ont été finalement conquises dans la décennie touchaient la rétribution mais encore plus l'*empowerment* des travailleurs d'usine. En effet, face à l'introduction massive des technologies d'automatisation à l'intérieur de l'usine (*la fabbrica* en Italien), il était devenu possible de modifier profondément l'organisation du travail et de la production, en requalifiant l'ouvrier fordiste/tayloriste, doté au départ de faibles compétences professionnelles, en conducteur des systèmes intégrés, désormais emblématique du travailleur polyvalent d'usine.

En vertu d'une automatisation « avancée » de l'usine, il devenait donc possible d'intégrer plusieurs fonctions fondamentales d'une usine jusqu'alors séparées (équiper les machines, alimenter la production, produire, changer les outils et prendre en charge l'entretien courant et semi-spécialisé) à travers des systèmes technologiques de production gérés chacun par un même ouvrier (le conducteur de systèmes intégrés), à l'exclusion cependant de l'entretien spécialisé.

Ce qui signifiait pouvoir compter sur un ouvrier à compétences moyennes/élevées et, de ce fait, relativement protégé des risques d'obsolescence professionnelle et d'exclusion, au moins à court terme. En même temps, il s'agissait d'un ouvrier orienté vers une productivité intelligente qui, face à une console et un clavier, avait la possibilité et la responsabilité de modifier lui-même le programme de travail, pour tenir compte des perturbations amont et aval ; pour intégrer les accélérations et les ralentissements de la production ; pour vérifier sur l'écran le niveau d'exploitation des outils ou la dégradation de leur performance et, en conséquence, de les remplacer automatiquement ou préventivement ; le tout, en utilisant les temps non directement productifs pour mettre au point le système des machines qui lui était confié ou pour renouveler le lubrifiant. Un véritable pari qui jusqu'ici n'avait jamais été tenté : requalifier des hommes et des femmes plutôt âgés et dotés d'une faible formation, à un travail qui demandait désormais des capacités logiques et d'interprétation de langages symboliques.

Ce processus de requalification connut un grand succès dès les années 1983-1984 avec la nouvelle organisation de la production mise en place à l'usine de Termoli 3, dans le Centre Sud de l'Italie, puis dans les usines de Cassino et de Melfi, toujours en Italie méridionale. Il demanda un gigantesque et admirable effort de formation auprès d'une majorité d'ouvriers qui n'avaient effectué qu'une scolarité obligatoire – pour la plupart avec trois années d'école primaire achevées depuis plus de 30 ans - et dont l'âge dépassait le plus souvent les 45 ans. Cette requalification massive fut effectuée grâce une méthodologie de formation inventée par les cadres de l'usine qui, issus eux-mêmes du *shop floor*, s'étaient spécialisés en formation appliquée à la fabrication industrielle.

Un tel pari témoigne de la conviction d'Umberto Agnelli que l'innovation technologique est très importante, mais que les innovations de l'organisation sont encore plus importantes pour améliorer en continu les performances. Cela supposa un développement professionnel et des motivations des travailleurs sans précédent : « Nous sommes les premiers en Europe à devenir des conducteurs de lignes », disaient-ils ainsi à l'époque à Termoli, avec une évidente fierté.

Il ressort de tout ceci qu'en homme d'entreprise, Umberto Agnelli fut lui aussi l'initiateur d'innovations sociales, mais par une autre voie qu'Adriano Olivetti, alors même qu'il ne resta Président du Groupe Fiat et de sa division automobile en particulier que trois années seulement (2001-2004). En trois années, il a bouleversé une décennie précédente de sommeil et de routine, avec le lancement d'une nouvelle vague de véhicules, ouvrant la route à l'acquisition de *Chrysler*, symbole de l'automobile américaine et à la transformation du groupe Fiat dans

l'actuel groupe *Fiat Chrysler Automobiles*. Trois années sont courtes, mais suffisantes pour le retour de Fiat parmi les constructeurs de voitures à la mode dont les marques *Maserati*, *Alfa Romeo* et *Lancia* sont les plus beaux fleurons

Vingt ans auparavant, Umberto Agnelli avait eu aussi le courage de dépasser la peur de la « menace japonaise », alors que le Pays du soleil levant, devenu un géant dans la production automobile de qualité et esthétique, semblait emprunter un chemin analogue à « la résistible ascension de Arthur U » chez Bertolt Brecht. Les européens craignaient la faillite de leurs constructeurs mais leur réponse inadaptée était le « *wait and see* », coincés qu'ils étaient entre le respect des règles du libre-échange, les réglementations de la Communauté économique européenne d'alors et les tentations protectionnistes. Tandis que le *free trade* pur et dur risquait d'entraîner le déclin, le même risque touchait son contraire, c'est-à-dire l'immobilisme et le maintien du *status quo ante*. Umberto Agnelli joua alors un rôle important, au début des années 1980 en esquissant et en soutenant la stratégie du *fair trade*. « Les Japonais, disait-il, savent qu'il n'est pas dans leur intérêt de détruire l'industrie automobile ni aux Etats-Unis, ni dans le vieux continent. Il faut faire preuve de patience et nous avons un devoir : celui de négocier avec eux ».

... mais un ancrage fort dans les valeurs culturelles et esthétiques

C'est à cette époque que naquit la curiosité, l'admiration et la sympathie d'Umberto Agnelli pour le Japon qui devait l'amener jusqu'à l'honneur ultime de recevoir le « Prix impérial du Japon pour les arts », la distinction nipponne la plus prestigieuse et la plus cosmopolite, soutenue directement par la Famille de l'Empereur et dont U. Agnelli devint plus tard le Président (dans les années 1990). A l'instar d'Arthur Miller, autre récipiendaire du Prix impérial du Japon, il voyait dans l'art « *une revanche de l'esprit sur la banalité et sur la myopie* », un contact avec la beauté et une « *expérimentation du nouveau* ». En vingt années de fréquentation assidue des japonais et du Japon, il avait appris à les aimer et cherchait à saisir leurs racines culturelles et leur histoire :

« A Kyoto il y a un jardin de pierres, splendide et célèbre. Il se trouve à l'intérieur d'un temple Zen. En réalité le vrai temple est le jardin. Les visiteurs sont très nombreux : Japonais ou Etrangers. Mais le silence est roi. Non pas le silence obligé et un peu irréel d'une salle de concert dans les instants qui précèdent le commencement d'un événement important de musique. Mais

un silence « chaud » d'un lieu ouvert et plongé dans la nature, où même un visiteur désengagé est forcé de s'arrêter. Pour essayer de comprendre. Il n'a pas un chef d'œuvre à admirer avant de poursuivre la visite. Il y a simplement des pierres face à nous. Des pierres qui signifient beaucoup. Elles n'ont pas été placées là par hasard, tandis que depuis certaines d'années elles sont respectées, sinon vénérées, par des millions de croyants. Pour les disciples Zen elles constituent un rappel aux canons de la foi [...] pour quelques-uns ces pierres ont une valeur esthétique; pour des autres une valeur éthique, religieuse ou philosophique. Dans le jardin de pierres on pense toujours. Peu importe si c'est pour quelques instants ou pour des heures : tu dois regarder, écouter la nature, donner ton interprétation individuelle [...] C'est la raison pour laquelle le jardin de pierres de Kyoto reste imprimé dans l'âme et dans la mémoire des Japonais, mais encore plus des non-Japonais, peut-être ».

Mais outre le Japon, Umberto Agnelli n'était pas non plus avare de réflexions philosophiques à l'égard de notre monde occidental moderne. Telles, quelques-unes de ses pensées sur la responsabilité individuelle et le *leadership* à l'ère de la mondialisation :

« Aujourd'hui la responsabilité n'est pas séparable d'un engagement à regarder de l'avant, avec une raisonnable confiance dans la possibilité de faire mieux [...] Faire mieux pour obtenir des résultats, mais aussi pour donner et recevoir et coopérer avec ceux qui nous entourent ; pour offrir une contribution personnelle, aussi minuscule ou importante soit-elle, au bien commun ».

Quant au *leadership*, objet plus mystérieux, il consistait pour lui à *« cueillir les signaux faibles et savoir les exploiter. Mais surtout, il est une dévotion profonde à la mission choisie ».*

Et ailleurs : *« On peut devenir un leader, si on a la capacité de gérer des changements toujours plus rapides et si on est capable de créer des paradigmes innovateurs [...] Le leadership n'est pas l'apanage des personnes importantes : le chef d'un institut scolaire, le directeur d'un journal local ou d'une association peuvent être des leaders. Car être leader signifie avoir la capacité de créer un esprit d'équipe, savoir se confronter avec les autres, sans mépriser personne et, si possible, faire confiance aux autres ».*

Pour finir, il arrivait à U. Agnelli de donner des conseils aux jeunes en matière de formation, non sans faire preuve d'une certaine autodérision :

« Je rencontre très volontiers les garçons et les filles: pour comprendre un peu mieux -si possible - leurs intérêts, aspirations et soucis. Car il est fascinant de connaître et partager quelques

morceaux de leur univers, souvent différent (mais pas toujours) du monde des adultes. La suggestion que je leur fais est très simple: efforcez- vous de choisir une école avec des profs dévoués à l'enseignement et aux élèves. Peu importe s'il s'agit d'un lycée ou d'un autre établissement. Une fois que vous serez à l'université, étudiez bien la philosophie et l'histoire et quelques disciplines artistiques qui vous familiariseront avec la créativité. Quand vous serez diplômés, une formation robuste en gestion, management et Business administration vous suffira pour devenir un excellent ou une excellente responsable d'entreprise.... Mais il faut reconnaître avec sincérité que presque personne n'a suivi mes conseils considérés comme trop simples et un peu paradoxaux, sauf mon fils, Giovanni Alberto² qui a étudié la philosophie aux Etats-Unis, mais il est vrai que les études de philosophie en Amérique sont bien différentes des européennes ».

Jusqu'à ici on a examiné tour à tour les expériences de deux entrepreneurs qui ne se sont pas contentés d'obtenir des succès industriel et économique, mais qui ont essayé en même temps de contribuer à la valorisation humaine, sociale et professionnelle de leurs employés et des territoires où leurs entreprises étaient installées. Ces caractéristiques constituent un facteur de similarité entre les deux innovateurs.

Tous les deux concevaient l'entreprise et le travail comme des éléments fondamentaux pour l'émancipation de ceux qui étaient actifs à l'intérieur de l'entreprise. Ils ont voulu une sorte d'épanouissement libérateur des capacités humaines stimulé, suivi et accompagné par l'entreprise. De ce point de vue, on peut rattacher les deux personnalités d'Adriano Olivetti et d'Umberto Agnelli à la catégorie conceptuelle de « libérateurs d'entreprise », ou plus précisément, de « libérateurs par l'entreprise ».

Sans doute le contexte culturel dans lequel ils ont évolué était assez différent: trente années de différence les séparent.

- Ils ont connu tous deux la période du fascisme et la deuxième guerre mondiale, pour A. Olivetti en tant que dirigeant mais pas pour U. Agnelli (né en 1936) qui était encore enfant durant la guerre ;

² Alors jeune Président de Piaggio et dauphin désigné à la Présidence Fiat, prématurément disparu à la fin des années 1990)

- Leurs origines familiales étaient géographiquement très proches, puisqu'elles plongeaient leurs racines dans deux zones montagnardes du Piémont : Ivrea pour la famille Olivetti et Villar Perosa pour la famille Agnelli ;

- Tandis qu'A. Olivetti est né dans une famille juive et protestante, U. Agnelli était issu d'une lignée de haute bourgeoisie laïque (mais d'observance catholique) très fortement marquée par des traditions militaires. Il s'agit là en effet d'une caractéristique propre au Piémont Savoyard dont Turin était la capitale où la noblesse, les militaires et le clergé – mais surtout les deux premiers – avaient l'habitude, pour éviter la régression sociale, de se « recycler » dans l'industrie après la proclamation de l'Unité de l'Italie en 1860, le transfert de la capitale politique de Turin à Florence en 1864, puis à Rome à partir de 1870,

– Pendant l'épreuve du fascisme, ni Olivetti ni la famille Agnelli ne furent inquiétés. Mais à partir de 1938-1939, avec la promulgation des « Lois raciales » décidées par le gouvernement italien dans le but de renforcer l'alliance avec l'Allemagne hitlérienne, A. Olivetti dut s'expatrier clandestinement en Suisse pour éviter le pire. Par contre, on dit depuis toujours de la famille Agnelli, qu'elle fut « pro-gouvernementale par définition ». Dans la réalité, elle n'avait pas d'attirance particulière pour le fascisme mais avait établi avec la dictature une sorte de coexistences pacifique... parfois même cordiale.

- Une différence importante me semble toutefois exister entre les deux entrepreneurs : tandis qu'Adriano Olivetti a toujours été - depuis que son père Camillo lui conféra les pouvoirs dans l'entreprise -, le « commandant en chef » de la compagnie pendant plus de vingt ans, sans interruption, sauf durant la période d'exil en Suisse déjà mentionnée, Umberto Agnelli, de son côté, a d'abord été, au début des années 1970, « CEO », c'est-à-dire directeur général et non Président de la Fiat. En 1980 il a dû changer de rôle, en devenant le chef de IFI-IFIL la société financière dépositaire du stock majoritaire des actions Fiat. Et c'est seulement à la mort de son frère aîné « l'avvocato » Giovanni Agnelli (en 2001), qu'il deviendra Président directeur général de l'ensemble du groupe FIAT, jusqu'à son décès au mois de mai 2004. Nous avons-là une confirmation rigoureuse de la règle non écrite de la Maison Agnelli, selon laquelle les leviers de commande de l'entreprise doivent être entre les mains d'une seule personne à la fois. Sans doute l'éclipse partielle de l'étoile d'Umberto Agnelli dans les décennies 1980 et 1990 a-t-elle eu ses raisons. La plus vraisemblable est celle que FIAT ayant besoin de capitaux à la fin des années 1970, a eu recours au soutien financier de MEDIOBANCA dont le chef absolu, Enrico Cuccia déjà mentionné, particulièrement méfiant à l'égard d'Umberto Agnelli, avait pressé le

Président Giovanni Agnelli d'appeler à la tête de la FIAT Cesare Romiti, qui deviendra dès lors le nouveau CEO durant plus de quinze ans.

Piaggio, deux étoiles dans le ciel de l'innovation territoriale : Umberto et Giovanni Alberto (« Giovannino ») Agnelli

Pour comprendre encore mieux la personnalité et l'influence d'Umberto Agnelli comme promoteur d'entreprises innovantes et responsables envers la communauté sociale et le territoire, on pourrait prendre encore en considération son rôle comme actionnaire de commande de la société PIAGGIO, connue tant pour sa mythique marque de scooters Vespa que pour ses autres engins motorisés tels que BIANCHI, GILERA et GUZZI.

PIAGGIO n'a jamais fait partie du Groupe Fiat. Umberto Agnelli avait acquis son titre de propriété lors de son mariage avec Antonella Piaggio, la fille d'Enrico Piaggio dont il se sépara quelques années après. Enrico Piaggio, de son côté, fut le patron de la totalité de l'entreprise PIAGGIO & Co. jusqu'à la décennie 1960 où eu lieu une scission entre la branche la plus importante des scooters-motocycles-cyclomoteurs et la branche aviation (Piaggio Aviation) qui fut cédée à une société nouvelle, la RINALDO PIAGGIO S.A., localisée non plus à Pontedera en Toscane, mais à Gênes.

Dès la fin de la deuxième guerre mondiale et la chute du fascisme italien, Enrico Piaggio avait bien compris que produire des avions, surtout militaires, était devenu une affaire réservée aux grandes puissances et non plus à des pays comme l'Italie. Selon lui, il convenait par contre de « motoriser » l'Italie pauvre de l'époque grâce à des véhicules économiques. D'où son recentrage sur la « guêpe » (la Vespa) et les très petits véhicules utilitaires. Par exemple, l'« Abeille » APE, adaptée aux petits commerces et usines, deviendra un succès mondial et compte désormais presque 70 ans de production. De même la petite voiture Vespa 400 sortie en 1956, en avance (sur) et en compétition avec la "500 FIAT" de 1957. La « VESPA 400 », au contraire de l'APE, fut un échec pour des raisons fiscales car, tandis que son moteur était produit en Italie, son châssis et sa structure métallique étaient confiés à des fabricants français avec un assemblage final qui comportait les droits de douane. A cette époque en effet, il n'y avait pas encore de « Marché commun européen », qui allait prendre son envol seulement après les Traités de Rome (1957).

Concernant notre réflexion sur les entrepreneurs innovants, Umberto Agnelli en tant qu'actionnaire principal de Piaggio, désigna son fils Giovanni Alberto Agnelli à la Présidence de

la Société au début des années 1990. Celui-ci avait vécu une partie de sa jeunesse à Pontedera, dans la campagne de Varramista où résidait sa grand-mère « Donna Paola » ou « Nonna Paola », veuve d'Enrico Piaggio, très connue et appréciée des habitants de Pontedera, à laquelle il était très attaché. « Ma grand-mère, disait Giovannino, est une femme âgée qui aime voyager. Mais elle ne participera jamais à des circuits conçus pour les seniors pour ne pas passer pour une vieille personne ».

Giovanni Alberto Agnelli à l'époque, âgé de 30 ans, avait fait ses études académiques aux Etats-Unis, puis avait été apprenti chez Fiat sous le nom factice de « Ferrero », un nom très répandu parmi les travailleurs de la Fiat à Turin. Il avait surtout le souci prioritaire d'éviter chez Piaggio les inégalités interpersonnelles et de pouvoir qu'il avait rencontrées parmi les dirigeants à la Fiat de Turin. « Au Corso Marconi 10 (quartier général de la Direction Fiat à l'époque), disait-il, ils perdent 50 % de leur temps de travail à se faire la guerre ».

Au cours de ses six années comme Directeur général (CEO) de Piaggio, Giovanni Alberto Agnelli a travaillé sur deux axes: un virage radical pour développer l'internationalisation de l'entreprise et, en même temps, une poussée sans précédent pour introduire l'innovation sociale et culturelle dans le territoire. Il a d'abord créé la Fondation Piaggio, financée à 50% par l'entreprise, 25% par la Municipalité de Pontedera et pour le reste par la Province de Pisa et par la Région de Toscane.

Par l'intermédiaire de la Fondation, bénéficiaire d'un financement du Fonds Social Européen (FSE) et du Fonds Régional de Développement (FESR), la plus vieille des usines de l'établissement de production a été restructurée à Pontedera, pour réaliser et installer un « Musée Piaggio » contenant la plus importante et la plus riche collection de Vespa, de Motos Gilera et Motoguzzi, avec des pièces uniques telle la « Vespa Bazooka » utilisée par l'armée française à Dien Bien Phu et pendant toute la guerre d'Indochine. Ou encore, la « Littorina Piaggio »³, un wagon ferroviaire automoteur à carburant fluide pour les chemins de fer régionaux en Italie du Sud, en Sardaigne ou en Sicile. Ou enfin, un avion Piaggio piloté par la comtesse Carina Negroni de Gênes lorsqu'il obtint un record mondial de vitesse dans les années 1930. Sans compter la cabine funiculaire Piaggio qui resta en service pendant 40 ans jusqu'aux années 1970 entre San Remo et le Mont Bignone.

³ La dénomination « Littorina » attribuée par le régime fasciste à ce type de véhicule automoteur utilisé dans les chemins de fer, fait référence aux « Fasces Littore » de l'ancienne Rome. La plus répandue était la « Littorina Fiat ». L'exemplaire Littorina Piaggio exposé au Musée est muni d'une plaque indiquant la date de fabrication : « 1938 anno XVI dell'Era Fascista », c'est-à-dire l'an XVI de l'ère fasciste.

Mais la Fondation Piaggio, présidée par Giovanni Alberto Agnelli n'avait pas seulement pour but la gestion du Musée, mais aussi et surtout la mise en valeur du patrimoine artistique moins connu de la Toscane ancienne. D'où la diffusion de multiples expositions itinérantes à New-York (1996), à Boston (1997), à Lyon (1997), à Londres, à Oslo et au Portugal à l'occasion du premier sommet européen du nouveau millenium.

L'aventure la plus éclatante menée par Giovanni Alberto Agnelli reste cependant le « Projet Pontedera », aujourd'hui toujours encore vivace et en développement. Il s'agit d'un ensemble d'interventions planifiées, cogérées par Piaggio et la Municipalité de Pontedera, comportant l'implantation de nouveaux laboratoires de l'Université Sainte Anne de Pise dans des bâtiments appartenant à Piaggio, tout à côté des usines, et l'extension de nouveaux ateliers à la place de l'ancienne piste d'atterrissage utilisée auparavant par les avions de la direction et des gros clients. Le reste fut offert à la municipalité de Pontedera en vue d'installations commerciales prévues par le plan urbanistique ainsi que pour un nouveau parking public et le transfert de quelques bureaux administratifs communaux. C'est ainsi que le « Projet Pontedera », surtout durant la présidence de Giovanni Alberto Agnelli, a été le symbole de la coopération entre institutions privées et pouvoirs publics et même si l'élan originaire a maintenant disparu, il reste un symbole de continuité dans le partenariat privé / public et fut très proche du schéma des « communautés » territoriales imaginées par Adriano Olivetti.

Pour mener une telle politique, il fallait que Giovanni Alberto ne soit pas seulement un héritier, mais un jeune entrepreneur capable de prendre ses distances par rapport au « politiquement correct » : « *A Pontedera, avait-il l'habitude de dire, presque tous les habitants sont 'rouges' ; ce qui change seulement ce sont les nuances du rouge (communistes et, au-delà divers partis de gauche). Mais, ajoutait-il, on travaille bien, car ils ont un esprit d'appartenance à Piaggio qui prévaut sur leur appartenance politique* ». D'ailleurs, après la fin du Parti Communiste Italien, Giovanninio maintenait de multiples contacts et même des relations d'amitié avec le nouveau secrétaire du parti, Walter Veltroni, à l'époque Ministre de la culture.

Sans sa disparition précoce, par sa personnalité ouverte et empathique, Giovanni Alberto Agnelli, aurait changé au moins la grisaille du capitalisme italien passé et présent.

Conclusion

Dans l'Italie d'aujourd'hui, il n'y pas plus de débats sur les entrepreneurs « humanistes » que sur les « entreprises libérées » à la façon française. Mais cela ne signifie pas pour autant que les entrepreneurs qui cherchent à réaliser des innovations « au visage humain » n'existent plus en Italie. Au contraire, les exemples ne manquent pas qui pourraient bénéficier d'analyses analogues à celles qui sont consacrées aux « entreprises libérées ».

Citons ici Brunello Cucinelli, considéré comme « le roi des tissus et de l'habillement en cachemire » au niveau mondial et « entrepreneur philosophe », mais aussi Gorgio Armani et les dirigeants de Max Mara dans le domaine de la mode. D'autres s'activent dans les secteurs de production différents, comme Carlin Pétrini, le fondateur du *Slow food* dans l'alimentation. Ne pas oublier non plus Michèle Ferrero, récemment décédé, patron de la grande entreprise multinationale Nutella et du chocolat, une des plus importantes au monde dans les produits confectionnés de dessert et de gâteaux, un géant économique dont les travailleurs et leur famille ainsi que la communauté d'Alba (Piémont) ont bénéficié des avancées dans le domaine de la protection santé et de l'assistance sociale. Le niveau de créativité et de capacité d'adaptation clairvoyante de cette entreprise est presque indépassable, depuis le temps de sa création au moment de l'après-guerre, quand le cacao provenant des anciennes colonies italiennes se vit affecté par les nouveaux droits de douane.

A l'époque, Ferrero décida alors de produire et de diffuser massivement, par des voitures utilitaires disséminées dans toute l'Italie de petites barres de chocolat « surrogato » (succédané) avec peu de cacao, beaucoup de crème de noix de coco et bon marché. La production de « succédané » de chocolat ayant cessé dans les années 1960, à la fin de la reconstruction et au début du « miracle économique » italien, cela n'empêcha pas l'entreprise de rebondir et de se développer. Michèle Ferrero a été un grand entrepreneur socialement responsable.

Lui aussi a considéré l'accès à la culture comme un bien commun à travers sa Fondation qui conçoit, produit et gère dans un élégant bâtiment, proche de l'usine, de très importantes expositions d'art et de peinture, toujours offertes gratuitement, ce qui devient de plus en plus rare à l'ère de la globalisation où les musées et les expositions sont partout conçus comme un nouveau business. L'Italie des entrepreneurs « au visage humain » existe donc bel et bien. Mais il faut savoir les détecter et mieux les comprendre et, encore plus, savoir les mettre en valeur

IV) Article de Davide Lago sur Henri Desroche

Engagement entrepreneurial et entrepreneuriat engagé. Une coopération inachevée entre Desroche et Olivetti (1954-1958)

*Davide Lago*⁴

Ce texte présente des correspondances inédites qui sont à l'origine d'un projet de partenariat entre Henri Desroche et Adriano Olivetti. Les sources repérées aux Archives historiques Olivetti d'Ivréa nous ont permis l'analyse d'une période qui démarre en 1954 et se termine en 1958, période bouillonnante, qui voit l'installation d'Albert Meister au *Centro di sociologia della cooperazione* d'Ivréa et la création du Collège Coopératif de Paris. Si, d'un côté, ces correspondances représentent bien une époque marquée par des biographies d'envergure et par des visions puissantes, de l'autre, elles sont surtout emblématiques de la trajectoire personnelle de Desroche, et c'est sur cet aspect que nous concentrerons notre analyse. Nous montrerons que certaines des réalisations de Desroche sont déjà anticipées dans ses lettres, qu'il s'agisse de la revue *Archives de sciences sociales de la coopération et du développement*, du Collège Coopératif de Paris ou de l'Université coopérative internationale. De plus, à l'appui de ces lettres nous montrerons que la rencontre avec Olivetti a représenté pour Desroche un soutien majeur, tant en termes de reconnaissance qu'en termes financiers, à une époque où son statut était plutôt précaire.

1. Henri Desroche : une biographie multiforme

La biographie de Desroche possède les traits typiques de celle d'un fondateur. Durant sa vie, il a animé plusieurs réseaux de chercheurs et d'acteurs sociaux, en même temps qu'il a fondé des institutions et des revues. Cependant, il était intéressé moins au côté « institué » qu'au côté « instituant ». Autrement dit, s'il a été parfaitement à l'aise dans la posture de l'entrepreneur-

⁴ Davide Lago est formateur. Après un stage post-doctoral à l'Université du Québec à Montréal, il collabore avec l'Université de Padoue et d'autres établissements dans le domaine de l'éducation permanente. Il est l'auteur d'une biographie inégalée de Henri Desroche que le titre laisse peu apparaître : *Henri Desroche, théoricien de l'éducation permanente*, éd. Don Bosco, 2011

fondateur, il montrait moins les traits de l'entrepreneur-gestionnaire. Cela explique sans doute pourquoi certaines de ses fondations ne lui ont pas survécu. Néanmoins, sa curiosité intellectuelle omnivore et ses contacts dans quatre continents lui ont permis de susciter un peu partout des groupes de recherches qui ont, eux, perduré et pris des chemins autonomes⁵.

En ce qui concerne le parcours biographique de Desroche, nous proposons de le synthétiser selon quatre grandes filières. D'abord, il faut considérer la filière dominicaine (1933-1950), avec ses études sur la communauté et le marxisme. Ensuite, nous retenons la filière des sciences sociales des religions (1951-1994), suivie par celle de la sociologie de la coopération et du développement qui débouchera sur l'économie sociale (1957-1994). Enfin, les deux précédentes conflueront dans la filière consacrée à l'éducation permanente (1971-1994).

1.1 Desroche dans l'ordre dominicain (1933-1950)

Henri Benoît Desroche naît à Roanne (Loire) le 12 avril 1914. Après des études secondaires à Villemontais et à Charlieu, il étudie deux ans auprès du grand séminaire Saint-Joseph à Francheville. En 1933, Desroche est admis dans l'ordre de frères Prêcheurs (Dominicains). Il vit d'abord dans le couvent d'Angers et ensuite dans le collège d'études de Saint-Alban-Leysses. Après la mobilisation de guerre (1939-1940), il reprend en 1942 ses études et soutient une thèse en théologie. Entre 1943 et 1950, il est envoyé au couvent dominicain d'Ecully, auprès du Centre d'étude des complexes sociaux « Economie et humanisme » (EH), fondé et dirigé par Louis-Joseph Lebret. En 1945, il devient adjoint du directeur d'EH, dont le siège est déplacé à La Tourette. Il est directeur des Editions d'EH pour la période 1945-1950, et de l'équipe centrale du mouvement rattaché au Centre pour la période 1946-1950. En 1948, le père Desroche fonde et dirige la revue *Idées et forces*. La rencontre avec la communauté de travail Boimondau de Valence et une période parisienne avec les prêtres-ouvriers au 48 avenue d'Italie le pousse décisivement vers l'étude des expériences communautaires pratiquées dans l'histoire. Parmi ses premiers ouvrages publiés, il faut remarquer *Paul Claudel, poète de l'amour* (1944), *Caractères de la communauté* (1944) et *Signification du marxisme* (1949). Ce dernier ouvrage paraît simultanément à l'interdiction papale de collaboration entre chrétiens et marxistes, ce qui engendre de fortes tensions au sein de l'ordre dominicain, qu'il quitte fin 1950.

⁵ Nous avons analysé le pôle canadien de ces groupes de recherche en 2015, à l'appui du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) à l'Université du Québec à Montréal.

1.2 Desroche sociologue des religions (1951-1994)

En 1951, Desroche épouse Simone Brunet ; ils auront quatre enfants. En même temps, le CNRS approuve son projet de recherche sur l'histoire des communautés, des associationnismes, des socialismes et des utopies du XIX^e siècle. En 1953, il crée le Bureau d'études coopératives et communautaires (BECC). L'année suivante, Henri Desroche est l'initiateur et le cofondateur du Groupe de sociologie des religions (GSR), parrainé par Gabriel Le Bras, et de sa revue *Archives de sociologie des religions* (devenue aujourd'hui *Archives des sciences sociales des religions*). Ses compagnons sont, entre autres, Emile Poulat, Jacques Maître, Jean-Pierre Deconchy, François Isambert, Jean Séguy, Roger Bastide. Il commence à publier beaucoup, et nous ne retiendrons ici que quelques ouvrages capitaux : *Les Shakers américains, d'un néochristianisme à un présocialisme* (1955), *Marxisme et religions* (1962), *Sociologies religieuses* (1968), *Sociologie de l'espérance* (1973) et *La société festive, du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués* (1975). Grâce à la qualité de son ouvrage de 1955, il est élu en 1957 directeur d'études à la VI^e section de l'Ecole pratique des hautes études, qui était alors présidée par Fernand Braudel et qui deviendra l'Ecole des hautes études en sciences sociales dix-huit ans plus tard. Son premier engagement professionnel en Amérique du Nord remonte à cette époque. Il sera invité à maintes reprises au Québec, d'abord à l'Université de Sherbrooke en tant que sociologue des religions, mais ensuite, et de plus en plus, en tant que sociologue de la coopération et du développement, et cela dans plusieurs établissements. Intitulée *Messianismes, utopies et sociologie des religions*, la thèse d'Etat d'Henri Desroche, à partir de travaux déjà publiés, remonte à 1970, année qui le voit cofondateur du Centre Thomas More à La Tourette, dans le couvent dominicain construit en 1959 par Le Corbusier.

1.3 Desroche vers l'économie sociale (1957-1994)

En qualité de directeur d'études à l'Ecole pratique des hautes études, il crée la revue *Archives internationales de sociologie de la coopération (AISC)*, renommée ensuite *Archives des sciences sociales de la coopération et du développement (ASSCOD)*. En 1958 il crée le Collège Coopératif de Paris (18bis, avenue Hoche), conçu comme un centre de référence de langue française en sociologie de la coopération et du développement. En 1962 le Collège s'installe auprès de la Maison des études coopératives (7, avenue Franco-Russe). Ses voyages s'intensifient, que ce

soit dans le cadre de missions Unesco ou pour animer un grand nombre de groupes de recherche-action : Europe, Afrique, Canada, Amérique latine. En 1965, Desroche est cofondateur du Conseil international de recherche coopérative. Durant cette période, il collabore, entre autres, avec Claude Vienney et Albert Meister. Si le premier le suivra souvent durant ses missions au Québec, le deuxième agira comme cheville ouvrière dans ses rapports avec Ivrea et l'Olivetti, du moins dans un premier temps (Belouet, 2013). Le rayonnement de ses théorisations, de ses schémas, de ses métaphores célèbres est assuré par les stagiaires du Collège Coopératif, qui deviennent souvent des chercheurs ou des animateurs sociaux dans leur pays d'origine. À titre d'exemple, son fameux quadrilatère concernant la gestion des pouvoirs en économie sociale a fait école (D'Amours et Malo, 1999 ; Koulytchizky 1999 ; Morin, 2009). Il publie des dizaines d'articles. Sur la liste des ouvrages de cette époque, nous retiendrons surtout *Le développement intercoopératif (1969)*, *Le projet coopératif (1976)* et *Pour un traité d'économie sociale (1983)*.

1.4 Desroche et l'éducation permanente (1971-1994)

1971 voit la parution du premier ouvrage expressément consacré à l'éducation des adultes : *Apprentissage en sciences sociales et éducation permanente*, ensuite nommé *Apprentissage 1*. Il sera suivi par *Apprentissage 2. Education permanente et créativités solidaires (1978)* et par *Apprentissage 3. Entreprendre d'apprendre : d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action (1990)*. En 1977, Desroche crée le Réseau des hautes études des pratiques sociales (RHEPS), qui deviendra Groupement d'intérêt scientifique sept ans plus tard. Le RHEPS regroupe les universités qui délivrent le Diplôme des hautes études des pratiques sociales (DHEPS). Créé pour offrir un parcours parallèle au Diplôme des hautes études en sciences sociales, le DHEPS peut être considéré comme une sorte de précurseur de la Validation des acquis de l'expérience (Trouvé, 2008). Les outils mis en place par le DHEPS ne se limitaient pas à la seule validation des acquis de l'expérience, car ils plaçaient les stagiaires en condition de conduire une recherche originale. La même année, Desroche crée l'Institut coopératif interuniversitaire, puis l'Université coopérative internationale (UCI). Université itinérante et saisonnière, l'UCI se plaçait à mi-chemin entre la fédération des activités animées par les anciens stagiaires du Collège coopératif et la mise en réseau de ses missions en Afrique, en Amérique latine, au Canada et en Europe. En 1986, Desroche fonde la Bibliothèque historique des économies sociales. À cause de problèmes de santé, Desroche doit interrompre ses

missions en 1987. Il s'installe ensuite à Villejuif (Val-de-Marne), où il conçoit la revue *Anamnèses*, qu'il dirigera de 1990 jusqu'à son décès, le 1^{er} juin 1994. Deux ans plus tôt, de nombreux entretiens avec Thierry Paquot avaient permis la parution de l'ouvrage *Mémoires d'un faiseur de livres* (1992).

1.5 Une biographie cyclique et ascendante

L'articulation des filières que nous proposons est complexe et sa datation n'est pas aisée. En effet, il n'y a pas de véritables coupures entre un domaine et l'autre. Néanmoins, cette articulation semble correspondre à celle qui est proposée par Draperi (2014), qui suggère une matrice compréhensive de l'œuvre de Desroche mettant en rapport le trinôme « monde-groupe-personne » avec la dialectique des savoirs théoriques et pratiques qui lui était si chère. Essayer de mieux analyser cette articulation n'est donc pas arbitraire, et une étude de plus en plus transversale de son œuvre pourra mieux montrer comment ces domaines se sont entre-développés, et cela selon deux modèles. Il y a d'abord un modèle apparemment horizontal, mais qui est plutôt cyclique. Deuxièmement, il y a un modèle apparemment vertical, mais qu'il vaudrait mieux appeler ascendant, en s'inspirant de l'axiome du théologien Teilhard de Chardin, maintes fois rappelé par Desroche, selon lequel « tout ce qui monte, converge ». D'après Draperi, « Desroche a montré que l'économie sociale, comme le socialisme, était une forme sociale et sécularisée de millénarisme religieux » (2012). À la suite de quoi, une fois centré sur le développement et les outils coopératifs nécessaires pour l'atteindre, Desroche lui-même découvre que « l'éducation coopérative retournerait à ses origines et à sa spécificité en célébrant ses noces avec l'éducation permanente » (1976).

Cette cyclicité ascendante, cette conception à la fois horizontale et verticale du développement, relève en dernière instance de l'utopie qui empêche de se plaquer sur toute donnée existante. Lévesque affirme qu'il existait chez lui « un préjugé favorable pour l'*homo utopicus*, pour ce qui peut apparaître à première vue comme déraisonnable » (1994). C'est exactement sur ce registre qu'a eu lieu la rencontre entre Henri Desroche et Adriano Olivetti.

2. Le projet de partenariat entre Desroche et Olivetti

Il faut estimer (et on peut le regretter) que les rencontres réelles entre Desroche et Olivetti se réduisent à deux ou trois. Nous savons que Desroche se rend à Ivrea les 10 et 11 avril 1954, afin de visiter les usines Olivetti et le mouvement Comunità et aussi pour rencontrer Adriano. Malheureusement, ce dernier est malade, et la rencontre est annulée. Nous savons aussi qu'Adriano Olivetti rend visite à Desroche à Gif-sur-Yvette l'année suivante, pendant l'été. Il doit y avoir eu d'autres rencontres, mais nous n'avons pas trouvé des confirmations en ce sens. Cependant, il nous reste les correspondances entre Desroche et Olivetti et d'autres, que nous avons pu consulter aux Archives historiques Olivetti. Desroche s'adresse à l'entrepreneur d'Ivrea à partir de 1954, même-si son véritable interlocuteur est Geno Pampaloni, car nous n'avons pas trouvé des lettres d'Olivetti adressées à Desroche. Intellectuel et critique d'envergure, Pampaloni (1918-2001) fut responsable des services culturels de l'Olivetti et secrétaire personnel d'Adriano.

Dans les lignes qui suivent, nous proposons un résumé chronologique de ces correspondances. Toutes les citations contenues dans une sous-section se rapportent à la même lettre. Toutes ces lettres ont été consultées en juin 2016, auprès de l'*Archivio storico Olivetti* à Ivrea.

2.1 Correspondance Desroche-Pampaloni, 22 avril 1954

À la suite de son voyage à Ivrea, Desroche envoie une longue lettre à Geno Pampaloni (onze pages dactylographiées, plus quatre pièces jointes), avec son compte-rendu de la visite à l'usine et aux différentes structures du mouvement Comunità.

Cette lettre livre d'abord le commentaire de Desroche sur la partie technique de la bibliothèque de l'Olivetti, où il souhaite « de voir se constituer une section coopérative communautaire ». Il suggère ensuite que le cours sur l'histoire du mouvement ouvrier qu'y est donné soit suivi par deux autres, « l'un sur le mouvement coopératif, l'autre sur le mouvement communautaire, d'égale importance ». Ces remarques lui permettent de suggérer l'élargissement de la bibliothèque elle-même, afin qu'elle commence « à constituer sur quelques rayonnages, l'archivage de cette indispensable documentation ». Il faut remarquer que celui de la documentation était un sujet d'importance capitale pour Desroche, qui ne disposait pas à l'époque des équipements indispensables à ses activités de recherche.

Dans cette première partie des années 50, la seule force de Desroche était sa capacité de nouer des liens. Comme il venait de fonder en 1953 l'*International council for research in sociology of*

cooperation, il en profite pour rappeler à Pampaloni que l'un des autres cofondateurs, c'est-à-dire Henrik H. Infield⁶ et son *Group Farming Research Institute* (GFRI) venaient de faire « un immense effort documentaire à partir de l'observation sociologique des réseaux existants : Ejidos, Kvutzot, coopératives communautaires agraires en Amérique du Nord et dans le monde » et que deux autres fondateurs (Weisser et Koenig) animaient en Allemagne la *Sektion für die Soziologie des Genossenschaftswesen*. Conforté par ces liens, Desroche continue le même effort en parallèle « sur le réseau français des communautés de travail », essayant « de l'accrocher à l'ethnologie et à l'histoire sociale des communautés passées ». À cet égard, Desroche avoue à Pampaloni :

« Mon idée fixe est que, dans le champ des sciences sociales existantes, il serait possible, par la coordination et la complémentarité des efforts, de découper, dans ce champ, le secteur des expériences coopératives communautaires, et d'en faire l'objet d'une prospection résolument scientifique, mené par un réseau international de bureaux ou de petits instituts. Le cadre du International council for research in sociology of cooperation existe déjà pour recevoir ce contenu, et je ne doute pas qu'après avoir un peu progressé, on puisse demander et obtenir l'appui de l'Unesco, ou de l'Alliance coopérative internationale »

Ces lignes nous permettent d'entrevoir les filières qui soutiendront les efforts successifs de Desroche et qui convergeront vers la création du Collège Coopératif, en 1958, et de l'Université coopérative internationale (UCI), vingt ans après. La nécessité d'éviter la fondation d'un établissement monumental et difficile à gérer était déjà présente à son esprit. C'est pourquoi il envisage plutôt un réseau international de bureaux ou de petits instituts. Cette typologie de réseau lui servira de modèle pendant ses missions financées par l'Unesco et aussi pour la rédaction de l'avant-projet de l'UCI qu'il soumettra à l'attention de l'Alliance coopérative internationale dans les années 70.

Nous avons précédemment affirmé qu'à l'époque dominicaine Desroche avait été passionné par le concept de communauté. Au fil des années, cet intérêt se penchera moins sur le concept en soi que sur les formes pratiquées de la communauté. C'est pourquoi la lettre valorise ensuite « l'étude sociologique historique et expérimentale des formes tentées par la

⁶ «C'est lui qui forgea des liens avec Adriano Olivetti en Italie et G. Weisser de Cologne, et qui donc, de ce fait posa les bases d'un *International council for research in sociology of cooperation*» (Desroche, 1970).

caravane humaine pour vivre et travailler en commun », car « chacune d'entre elles a autant d'importance que n'importe quel primate pour l'anthropologie, n'importe quelle société totémique pour la sociologie, n'importe quel papyrus pour l'exégèse ou la critique textuelle, n'importe quel appareil volant pour l'aéronautique ».

À l'occasion de sa visite à Ivrea, Desroche avait aussi pu observer les Centres communautaires ruraux. Son commentaire à Pampaloni est révélateur d'une conception de la transformation sociale qui peut être provoqué à partir de niveaux inattendus : « *Les sept que j'ai visités m'ont laissé la meilleure impression. [...] Par rapport à la lenteur ou à l'embouteillage de la transformation communautaire à l'intérieur de l'usine d'Ivrea, s'ouvre la porte d'une transformation communautaire à l'échelon régional, qui par choc en retour peut réassumer la structure industrielle* ».

Avec cette lettre, Desroche envisage surtout la création d'un partenariat entre ses propres filières de recherche et le mouvement propulsé par Olivetti. Il propose donc à Ivrea la création d'un bureau italien, qui puisse adhérer dès le début à l'*International council* qu'il venait de fonder.

Ce dernier avait donc la possibilité de devenir un réseau quadrilingue (anglais, allemand, italien, français). Quelles sont les tâches pour un bureau italien de ce type?

Desroche en suggère neuf :

- 1) constitution d'un service de documentation coopératif communautaire
- 2) dépouillement systématique de la documentation ainsi archivée
- 3) liaison étroite avec les bureaux analogues étrangers
- 4) organisation de conférences, journées d'études, voyages d'études
- 5) Collaboration à la direction d'une collection ad hoc
- 6) archivage et contrôle sociologique des expériences en cours
- 7) préparation ou adaptation des instruments d'analyse sociologique pour la mesure coopérative des groupes pédagogiques ou expérimentaux
- 8) analyses sociologiques de ces groupes en vue de leur procurer leurs moyens de contrôle social
- 9) Création progressive des moyens littéraires, ou audiovisuels propres à développer ou favoriser la conscience des processus coopératifs communautaires

Pour remplir ces tâches et faciliter la liaison entre son Bureau d'études coopératives et communautaires (BECC) et Ivrea, Desroche recommande l'intégration d'Albert Meister au bureau italien. « Jeune psycho-sociologue suisse, élève de Piaget, terminant [...] une année de stage à Ann Arbor, Michigan », Meister collabore occasionnellement avec le BECC, qu'il a contribué à mettre en route, participant activement à ses journées d'études de 1953. Il « parle couramment les quatre langues », ce qui est évidemment un atout, et « habite à Delémont en Suisse, à mi-chemin de Paris et Ivrea », ce qui est présenté comme un atout par Desroche. Afin de mieux soutenir la candidature de Meister, il ajoute :

« Les compétences de Meister se trouvent boucher les trous de mes incompétences. [...] Si la chose vous paraît digne d'intérêt, je me permets donc de vous demander s'il vous serait possible d'envisager vous-même son intégration au dispositif ci-dessus décrit, lui laissant la possibilité de stages en France, auprès de moi, et l'habilitant de ce fait pour réaliser un lien efficace et continu entre les efforts projetés. [...]. Un de ses premiers travaux pourrait être la confection de l'ouvrage (version française) compilant et harmonisant toutes les enquêtes faites autour du projet Per una libera comunità del Canavese, non seulement enquête sur Ivrea, mais enquête des services sociaux, sur les loisirs, enquêtes sur les lectures à Ivrea et dans les villages, peut-être analyses sociologiques des classes de l'école, ou éventuellement analyses des groupes ruraux. »

En conclusion de la lettre à Pampaloni : Desroche lui donne rendez-vous à Paris les 12 et 13 juin 1954, à l'occasion du Congrès des Communautés de travail. À cette date, il aimerait aussi qu'on discute la possibilité suggérée par Infield d'établir un secrétariat général à Paris pour les différents bureaux de l'*International council*. Meister pourrait aussi assurer « les tâches itinérantes de ce secrétariat », alors que des locaux pourraient être alloués grâce à l'aide de Pierre Lacour. Ancien résistant et ami d'Henri Desroche, Lacour est à l'époque le président de la Caisse centrale du Crédit Coopératif. C'est grâce à son intervention que Desroche obtiendra un local au 18bis, avenue Hoche, à Paris, qui abritera le BECC et ses séminaires, et deviendra le premier siège du Collège Coopératif.

2.2 Correspondance Desroche-Olivetti, 25 novembre 1954

Quelques mois après, l'intégration de Meister à Ivrea est chose faite. Il reste à monter concrètement le bureau italien. À ce propos, au mois de novembre 1954, Desroche écrit à Olivetti : « Si la santé de Meister peut résister, je crois que cette alternance Ivrea-Paris sera stimulante pour tous, surtout si Meister parvient à susciter à Ivrea un bureau d'études qui soit un instrument analogue à celui qui peu à peu fait son chemin ici. Il faudra sans doute du temps car les conjonctures italienne et française ne permettent pas une simple transposition ».

2.3 Correspondance Desroche-Olivetti, 26 février 1955

Quelques mois encore et le *Centro di sociologia della cooperazione* se dessine. Desroche manifeste tout son soutien en écrivant à Olivetti : « J'ai régulièrement des nouvelles d'Ivrea par A. Meister, qui fait également du bon travail ici ». À l'occasion d'une visite en Europe d'Infield, prévue pour l'été suivant, Desroche informe Olivetti qu'une réunion du comité exécutif de l'*International council* sera convoquée. « Je me réjouis vivement de cette occasion de nous revoir. Et sans doute d'entériner l'existence du Centre de recherches coopératives d'Ivrea ». Cela semble confirmer que le Centro italien était presque né et que Desroche et Olivetti s'étaient déjà rencontrés au moins une fois. Probablement, cette rencontre a eu lieu à Paris, car Desroche ajoute : « J'ai obtenu un certain accord de la Fédération des coopératives de production pour constituer un centre de documentation commun. Et la Caisse centrale de Crédit Coopératif fait installer pour nous un grand local, dans l'Hôtel de l'avenue Hoche où nous avons tenu notre congrès de septembre dernier. C'est là que j'espère vous revoir à l'été prochain ».

2.4 Correspondance Desroche-Olivetti, 20 septembre 1955

Pendant l'été 1955, Adriano Olivetti rend visite à Desroche dans sa maison de Gif-sur-Yvette (Seine-et-Oise, puis Essonne). Cela nous est confirmé par Simone Brunet, épouse de Desroche. Il est fort probable que cette rencontre ait joué un rôle décisif pour le démarrage du Centro italien. En tout cas, à l'automne, ce dernier a déjà vu le jour. Après quelques semaines de maladie, en septembre 1955, Desroche écrit à Olivetti : « C'est avec une grande joie que, de loin, je vois éclore le projet dessiné à grandes lignes, lors de votre passage, un après-midi d'été, à Gif-sur-Yvette, puisque le Centre de sociologie coopérative d'Ivrea existe maintenant, et même commence à publier. Je souhaite rétrospectivement que les contacts de A. Meister avec

le BECC et avec la France y aient un peu contribué ». Nous pourrions nous interroger par rapport à cette dernière phrase écrite par Desroche. S'agit-il d'un excès de politesse ou révèle-t-elle une sorte de doute par rapport à la filiation du Centre ?

Ensuite, voulant se rendre en Angleterre au mois d'octobre, Desroche demande « de déléguer Meister, au même moment, ne fut-ce qu'une quinzaine prise sur son séjour habituel en France ».

Enfin, il manifeste l'intention de parvenir à une nouvelle rencontre : « Je voudrais, cette année, trouver la possibilité de retourner à Ivrea. Peut-être à l'occasion de vacances passées dans le Midi. Sinon, peut-être vous verrai-je lors d'un de vos voyages en France. En tout cas, à l'assemblée d'Amsterdam que Infield semble vouloir activement préparer ».

2.5 Correspondance Desroche-Pampaloni, 24 septembre 1955

Dans une lettre presque similaire que Desroche adresse à Pampaloni, quatre jours après, le ton est plus détendu et le style d'écriture de Desroche émerge dans toute sa force : « Pardonnez-moi cette trop courte lettre. Je suis bousculé en ce moment par le retard accumulé en près de trois mois de maladie ou d'indisponibilité. Comme je préférerais faire le siège de votre bureau et vous arracher quelques minutes de souriante conversation ».

2.6 Correspondance Desroche Olivetti, 2 janvier 1957

Quelques mois après, le 2 janvier 1957, Desroche adresse en même temps une lettre à Olivetti et à Pampaloni. Dans la première, Desroche manifeste son côté entrepreneurial et annonce la parution imminente de la revue qui sera très connue sous son troisième nom d'*Archives de sciences sociales de la coopération et du développement (ASSCOD)*. Il s'agit de l'une des entreprises plus audacieuses d'Henri Desroche. La revue paraîtra de 1957 à 1989 (90 numéros). Via ses publications, elle permettra une audience intercontinentale aux diplômés du Collège Coopératif et aux jeunes chercheurs animant l'UCI. Vu l'ampleur de ce dernier réseau, nous estimons que la revue a connu une diffusion dans au moins onze pays européens, seize pays africains et huit pays américains (Amérique du Nord et du Sud).

Pour renforcer la collaboration avec Olivetti, Desroche n'exclue pas de pouvoir imprimer la revue en Italie : « Nous avons déjà beaucoup travaillé sur le plan général les premières maquettes, les premiers contenus. Il est probable que nous allons nous décider pour un

imprimeur italien. Il reste à obtenir pour cela quelques autorisations nécessaires pour ne pas nous priver des ressources françaises ». La revue sera concrètement imprimée en France dès le début, mais dans ses premiers numéros gardera aussi le nom en italien (*Archivio internazionale di sociologia della cooperazione*).

2.7 Correspondance Desroche-Pampaloni, 2 janvier 1957

Dans sa lettre à Pampaloni daté du même jour, les contenus y sont similaires et le ton est toujours très chaleureux : « Je voudrais vous redire ma confiance dans l'oeuvre commune entamée par notre Bureau français et le Centro italien, ma reconnaissance aussi pour toutes les facilités données à A. Meister qui en devient chaque année un peu plus un artisan irremplaçable. [...] Le souvenir de nos entretiens de Paris et d'Ivréa demeure parmi les meilleurs de cette entreprise ».

3. L'amorce du Collège Coopératif de Paris dans la correspondance Desroche-Olivetti

La création du Collège Coopératif est une conséquence quasi directe de deux événements majeurs et inattendus. D'un côté, le succès auprès des étudiants d'outre-mer des séminaires en Sociologie de la coopération et du développement que Desroche donne à l'Ecole pratique. De l'autre, le déménagement du BECC de Gif-sur-Yvette à Paris, grâce aux liens noués avec le Crédit Coopératif et la Confédération des SCOP, qui lui confient le local de l'avenue Hoche.

Quelle est l'origine du nom Collège Coopératif ? Dans le *Livret de fondation* de 1958 il est appelé aussi *Collège international de sociologie de la coopération et d'économie collective*. Probablement le nom lui est suggéré par l'expérience du *Cooperative college* anglais, dont il parle en 1955 en le situant initialement à Leicester. À la suite de son voyage en Angleterre, fin 1955, Desroche fera référence au *Cooperative College* de Manchester et à celui de Loughborough en admettant que ce dernier avait excité en lui « l'instinct compétitif qui sommeille en chaque coopérateur » (Desroche, 1960a).

3.1 Correspondance Desroche-Olivetti, 20 juin 1958

Dans sa lettre à Olivetti datée 20 juin 1958, Desroche annonce la création imminente du Collège : « [...] Il s'agit de commencer à réaliser d'une façon embryonnaire le projet de Collège inscrit dans le statut de notre Conseil international, j'ai bon espoir qu'octobre 1958 verra un démarrage ». Ce qui adviendra effectivement, même si la fondation officielle datera de l'année suivante.

3.2 Pièce jointe I : Avant-projet pour un cycle coopératif dans le cadre de l'Institut de Développement

En pièce jointe à la lettre du 20 juin 1958, Desroche envoie à Olivetti le document *Avant-projet pour un cycle coopératif dans le cadre de l'Institut de Développement*, qui cristallise ses intuitions par rapport à la structure opérationnelle du futur Collège :

Les participants à ce cycle seraient en principe des stagiaires étrangers ou d'outre-mer recevant par ailleurs une formation théorique et pratique d'une part par les cours méthodologiques suivis à la VI^e section des Hautes Etudes ou d'une manière plus large par un curriculum emprunté au programme général éventuellement dressé par l'Institut de développement, d'autre part par des stages, sessions, observations participantes, voyages d'études organisés dans le cadre des mouvements coopératifs et d'économie collective ou en liaison avec eux.

À noter qu'à l'époque Desroche utilise encore l'expression « économie collective ». Sa préférence se penchera sur celle d' « économie sociale » à partir de 1977.

3.3 Pièce jointe II : Avant-propos pour une fondation

Annexée à la même lettre de 1958, une deuxième pièce jointe de dix pages mérite notre attention. Titrée *Avant-propos pour une fondation*, ce document avait été rédigé initialement pour le CIRIEC (à l'époque, acronyme de Centre international de recherches et d'information

sur l'économie collective). Son importance est due au fait qu'on peut y voir en filigrane des éléments qui conflueront vingt ans plus tard dans l'UCI.

Dans ce document, Desroche souligne l'importance de « doter progressivement la France d'un organisme à grande échelle tel qu'il en existe déjà pour d'autres langues ». Concrètement, il propose de créer une Fondation « au bénéfice et avec la collaboration d'étudiants ou stagiaires étrangers de langue française ».

Il suggère aussi pour cette fondation un nom de patronage : Fondation Charles Gide, Fondation Albert Thomas ou Fondation Edgard Milhaud. L'objet d'une telle fondation devrait être à la fois l'enseignement et la recherche :

Prendre l'ensemble historique des expériences françaises d'économie collective (en tous secteurs, car d'ailleurs ces secteurs sont intimement enchevêtrés) comme une espèce de tout expérimental retenu comme terrain pédagogique de *training* pour les stagiaires.

Simultanément, par un travail de réflexion personnelle sur cette expérience ou de tel ou tel de ses aspects, et par un approfondissement ethnologique et sociologique parallèles, mettre ces stagiaires en état de concevoir eux-mêmes adaptation, transfert ou métamorphose de ces modèles selon les conditions propres à leur pays d'origine. Le tout dans le cadre d'une part de l'économie collective dans ces pays, d'autre part du développement de ces pays par l'économie collective.

Desroche souhaite qu'un groupe de ce type puisse s'ouvrir aux stagiaires d'Océanie et d'Amérique latine, via l'usage de la langue française. Au-delà des pays d'origine, il insiste sur la qualité des candidats. Entre autres, les critères principaux pour l'évaluation de cette qualité sont au nombre de trois : d'abord, l'usage de la langue française ; ensuite, l'engagement de suivre un enseignement et de pratiquer une recherche dans le domaine ; enfin, un programme d'études composé par les possibilités offertes par les secteurs coopératifs ou d'économie collective (stages, réunions, sessions, école...) et celles qui sont offertes par l'enseignement public.

Pour bien fonctionner en termes de gestion, Desroche imagine qu'un tel instrument doit être centrifuge, souple, sévère, global, théorique-pratique et participatif. Centrifuge, d'abord, car pour les organismes participants à cette fondation « il ne s'agit pas d'une formation de cadres intérieurs. [...] Ce n'est pas pour eux un problème interne de *human relations* mais un problème externe de *public relations*. Quelque chose d'analogue à la création d'un prix récompensant les meilleurs ouvrages sur... Avec la différence qu'il s'agit ici de faire non pas un livre... mais un certain nombre d'hommes cérébralement équipés ». En même temps, afin qu'une telle fondation puisse répondre aux contraintes d'un public si vaste et diversifié, une souplesse s'impose « à la fois dans le mode de financement, dans l'établissement des programmes, dans la diversité des recensements. La base de l'incorporation des candidats au groupe de travail devrait pour chaque sujet être une étude de cas [selon] ses ressources, ses précédents scolaires, ses projets, ses travaux, ses capacités, etc... la possibilité ou la nécessité pour lui d'utiliser tel ou tel dispositif existant... ». Cette souplesse de recrutement doit ensuite céder la place à une certaine sévérité à l'égard du « contrôle des travaux entrepris : emploi du temps, assiduité, avancement des recherches... ». En outre, le côté global de cette fondation sera assuré par un « tronc commun », auquel s'ajoutera la spécialisation de chacun des stagiaires. L'apprentissage devra être en même temps théorique (méthodologie des divers aspects des sciences économiques et sociales) et pratique (stages pratiques d'observation participante). Enfin, la crainte des risques liés à l'institutionnalisation se manifeste dans sa recommandation à ne pas « monter des monuments », mais plutôt à faciliter des dispositifs qui puissent se greffer « sur des institutions qui tournent déjà ».

La survie de cette Fondation repose sur des bourses. La structure pourrait comprendre un Directoire « émané de l'Assemblée générale de membres fondateurs ou créateurs d'une ou plusieurs bourses » et un Collège, « formant à proprement parler le groupe de travail ». Entre autres, les tâches d'un tel Collège seraient les suivantes : recrutement des boursiers ; étude des dossiers ; présentation des dossiers au Directoire ; orientation professionnelle et pédagogique des boursiers ; contrôle continu des travaux d'études ou de recherches ; accueil et encadrement ; organisation de réunions intensives périodiques ; direction d'études et organisation des programmes et *planning* ; prise en charge du tronc commun ; relation de chaque boursier avec son programme propre, avec un *planning* de cours, stages et voyages d'études.

Au-delà des adaptations intervenues ensuite, une bonne partie de cet avant-projet de 1958 se concrétisera effectivement dans le cadre du Collège Coopératif de Paris et de l'UCI.

4. Une reconnaissance réciproque

La coopération entre Desroche et Olivetti est différemment avantageuse pour chacun d'entre eux. Côté Olivetti, il poursuit son plan de recrutement de jeunes intellectuels de l'époque. C'est dans ce cadre que la collaboration d'Albert Meister peut s'inscrire. Comme nous le verrons par la suite, on ne peut pas exclure un brin de mécénat de la part d'Olivetti. Il reste que ce dernier considère Desroche comme un interlocuteur d'envergure. De plus, le fait de soutenir économiquement certaines de ses activités, lui permet d'élargir à l'échelle européenne son rêve communautaire et de créer – en l'internationalisant – le *Centro di sociologia della cooperazione*.

Coté Desroche, cette collaboration joue un rôle déterminant en termes d'accompagnement. Si l'on utilisait un langage contemporain, nous pourrions même soutenir que l'entreprise d'Ivréa a aidé le démarrage de la *startup* de Desroche (revue *ASSCOD* et Collège Coopératif). Certainement, la correspondance avec Olivetti a lieu à une époque où Desroche est en quête d'une reconnaissance forte. En fait, dès son abandon de l'ordre, il se trouve dans un statut précaire : il n'est plus le « père » et pas encore le « prof », et sa posture est faible tant du point de vue économique qu'institutionnel. Ce manque d'un statut et ce besoin d'une reconnaissance, on peut les voir en filigrane grâce aux en-têtes qu'il utilise dans ses lettres.

4.1 Les en-têtes des lettres de Desroche

Dans les lettres adressées à Olivetti le 25 novembre 1954 et le 26 février 1955, Desroche utilise l'en-tête trilingue *International council for research in the sociology of cooperation / Conseil international de recherches en sociologie de la coopération / Internationale Forschungsgesellschaft für die Soziologie des Genossenschaftswesens*. Comme nous l'avons vu précédemment, il s'agissait d'un réseau qui venait d'être fondé par Henrik F. Infield (Group Farming Research Institute, Poughkeepsie, NY, Etats-Unis), I. Guelfat (School of Law and Economics, Tel-Aviv, Israël), G. Weisser (Köln Universität, Cologne-Sulz, Allemagne), A. Meister

(Bureau d'études coopératives et communautaires, Delémont, Suisse) et Desroche lui-même (Centre d'études sociologiques/CNRS, Gif-sur-Yvette, France). Dans ces deux lettres, l'organigramme du Conseil est imprimé à gauche, en anglais, et y figurent Infield comme président, Guelfat et Weisser comme vice-présidents, Desroche comme secrétaire général et Meister comme trésorier.

Une différence caractérise la lettre qu'il adresse à Adriano Olivetti le 2 janvier 1957. Dans ce cas, Desroche utilise l'en-tête du BECC, en ajoutant à l'adresse de la « Direction », placé à son adresse personnelle de Gif-sur-Yvette, celui de la « Documentation », au 18bis d'avenue Hoche à Paris. Dans cette lettre, l'en-tête est double, car il comprend aussi *Communauté et Vie coopérative*, *Cahiers d'histoire et de sociologie de la coopération*, qui donneront vie à la revue ASSCOD et dont la rédaction coïncide avec le BECC, alors que l'Administration correspond à l'adresse de l'*Entente communautaire* au 10bis, rue de Charenton à Paris.

Desroche réutilise un nouvel en-tête trilingue dans sa lettre du 5 novembre 1957 à Ferdinando Orlandini, responsable des Edizioni di Comunità, ainsi que dans celle qu'il adresse à Olivetti le 20 juin 1958. Y figurent les *Archives internationales de sociologie de la coopération / Archivio internazionale di sociologia della cooperazione / International archives of sociology of cooperation* (c'est le premier nom officiel de la revue ASSCOD). L'adresse utilisée est toujours celui du BECC, basé à Gif-sur-Yvette et au 18bis d'avenue Hoche à Paris, mais y figure aussi pour la première fois le *Centro di Sociologia della Cooperazione*, avec les adresses de Via Manzoni 12 à Milan et celui de Via Monte Brogliero 12 à Ivrea.

Ces en-têtes sont très éclairants de la posture proactive assumée par Desroche. Le moins que l'on puisse dire c'est qu'il souhaite une visibilité majeure par rapport à celle que lui garantit sa seule activité de recherche en cours auprès du CNRS. Si cette dernière pouvait satisfaire d'autres chercheurs, force est de rappeler que Desroche provenait d'Economie et humanisme et des Dominicains, là où il avait *de facto* acquis un statut tout à fait remarquable, qui avait périclité avec son abandon de l'ordre.

4.2 Le soutien financier offert par l'Olivetti et les Edizioni di Comunità

La précarité de Desroche au début des années 50 n'a pas trait seulement à son statut, mais aussi aux équipements dont il a besoin pour mener à bien son activité de recherche. Nous pouvons imaginer une sorte de nostalgie pour les grandes bibliothèques conventuelles dans lesquelles il avait étudié, où tout ouvrage qui rentrait y trouvait sa place et y restait longtemps, sans le souci lié aux locaux ou aux changements externes. Vers la fin des années 50, Desroche réglera ce problème plaçant sa bibliothèque au 18bis d'avenue Hoche et ensuite au Collège Coopératif, avenue Franco-Russe. Cela n'empêchera pas une certaine déperdition de ces archives, à la suite des nombreux déménagements que le Collège subira jusqu'à sa fermeture. C'est peut-être pourquoi une certaine inquiétude concernant l'archivage et la conservation des documents l'accompagnera toute sa vie. Il n'est donc pas étonnant qu'il demande à la bibliothèque de l'entreprise Olivetti d'abriter un fonds spécialisé :

Peut-être pouvez-vous envisager, en annexe à votre propre service documentaire d'Ivréa (section coopérative communautaire), la création dans votre propre documentation française, de quelque chose comme un fonds Olivetti pour la réunion et l'archivage des documents qu'on peut ressembler en ce sens. J'en ai un lot important qui m'a été prêté et je tremble à la pensée qu'un jour, un bouquiniste ne mette la main dessus et le disperse aux quatre vents de son catalogue, comme la chose s'est déjà produite deux fois au moins sous mes yeux (*Correspondance Desroche-Pampaloni, 22 avril 1954*).

Comme nous l'avons vu précédemment, Desroche vise le lancement de la revue *Archives internationales de sociologie de la coopération* (AISC, puis ASSCOD). Il s'agit d'une véritable entreprise, qu'il poursuit en s'appuyant sur la revue *Communauté* de l'Entente communautaire, qui lui confie la gestion d'un numéro spécial qui paraîtra, août 1954, sous le titre de *Communautés et vie coopérative* (Draperi, 2014). Ayant déjà dirigé une revue à l'époque dominicaine, le défi pour lui était moins scientifique que financier. Pour faire face aux dépenses, il n'hésite pas à postuler auprès de Pampaloni :

Pouvez-vous envisager [...] de souscrire à 200 abonnements, dont cent seraient envoyés directement à cent adresses dont vous donneriez la liste pour l'Italie [...] et cent autres seraient

adressés à l'étranger, soit à des Centres ou Instituts, pour obtenir l'échange avec leurs propres publications, soit à des personnes susceptibles par la suite de s'abonner individuellement (*Correspondance Desroche-Pampaloni, 22 avril 1954*).

Si dans cette insistance à postuler il est possible de retrouver un brin du style conventuel de sa jeunesse (celle des Dominicains étant l'histoire d'un ordre mendiant), il reste qu'il avait confiance dans la capacité d'une entreprise de saisir l'importance du lancement d'un produit ou d'une idée. Cela semble confirmé par une autre requête adressé à Pampaloni :

Notre contrat avec l'Editeur français prévoit que pour chaque livre mis en fabrication, le Bureau assure ou fasse assurer à l'Editeur un prêt correspondant à une partie des frais de fabrication et remboursable proportionnellement, au prorata des ventes. Pour le moment, les ouvrages en préparation ne posent pas de problème spécial grâce à une subvention de ce genre consentie par le GFRI et une autre demandée actuellement au CNRS. Je nourris vaguement l'espérance que telle ou telle branche de vos fondations pourrait peut-être à l'avenir envisager un ou des prêts du même genre à la maison d'Edition française. Car ici, nous ne pouvons travailler qu'à main nue (*Correspondance Desroche-Pampaloni, 22 avril 1954*).

La réponse de l'entreprise d'Ivréa est généreuse. Dans son mémento daté 7 septembre 1954, Geno Pampaloni informe Olivetti à propos des conditions économiques concernant la publication du texte d'Infield remanié par Desroche. Pour justifier le virement de 100.000 lires en sa faveur, il affirme :

« En analysant l'ouvrage, je me suis rendu compte que Desroche a réalisé par son compte des enquêtes supplémentaires afin de vérifier les tests d'Infield en les adaptant à la situation française, ce qui a demandé beaucoup de temps et d'énergie. Si le montant peut sembler un peu

élevé, il trouve en ce travail sa justification (Correspondance Pampaloni-Olivetti, memento, 7 septembre 1954). »

Quelques jours après, Desroche fait part à Pampaloni de ce qu'il venait de demander d'une manière officielle à Olivetti :

« Je recommande aussi à votre bienveillante attention le projet d'emmener A. Meister avec moi, en octobre, en Angleterre, pour vérifier nos contacts éventuels avec l'Alliance Coopérative Internationale, mettre à jour nos données sur la coopération anglaise, et prospector certains fonds de documentation. Je serai vraiment heureux si la chose peut se faire (Correspondance Desroche-Pampaloni, 24 septembre 1955). »

Vu la typologie des usines Olivetti, le partenariat entre Paris et Ivrea prévoit bientôt aussi un échange de type technique. En effet, suite à la livraison de cinquante exemplaires des trois premiers numéros de la revue *AISC*, dans la même lettre Desroche informe Pampaloni qu'il a demandé à Meister d'utiliser ce crédit en acquérant pour le BECC « une machine à écrire susceptible de nous donner la frappe nécessaire aux documents ronéotés dont nous projetons plusieurs numéros pour cette année ».

En outre, le soutien des Edizioni di Comunità est doublement important pour les travaux Desroche, en lui assurant en même temps une audience internationale et des revenus sûrs. À cet égard, le 2 juillet 1956 Mariangela Beata communique à Giorgio Soavi⁷ des Edizioni di Comunità que le professeur Pampaloni lui demande d'envoyer à Desroche 100.000 liras à valoir pour son livre (il s'agit probablement de l'édition italienne de *Les Shakers américains*). Suite au partenariat avec Desroche, les Edizioni di Comunità publieront la version italienne de trois autres ouvrages : *Une communauté de travail de la banlieue parisienne* (1955), *Études sur la tradition française de l'association ouvrière* (1956) et *Les Ejidos mexicains* (1957).

Enfin, le partenariat se concrétise aussi dans l'accueil de quelques stagiaires à Ivrea. En 1958, alors que le lancement du Collège Coopératif est imminent, Desroche est engagé à trouver des fonds et des collaborations :

⁷ Correspondance Beata-Soavi, 2 juillet 1956, Archivio storico Olivetti, Ivrea.

« Puisque je pars demain en Israël, je me propose d'en converser longuement avec nos amis Infield et Guelfat et voir quel pourrait être leurs concours : soit sous forme de bourse, soit sous forme de stages. Avec Ivrea, ce concours est déjà commencé puisque dès juillet, vous allez recevoir en stage de trois semaines, trois néo-calédoniens (Correspondance Desroche-Olivetti, 20 juin 1958). »

Il s'agit de toute évidence du premier noyau du Collège Coopératif de Paris, qui était composé de quelques étudiants d'Afrique noire et par un petit groupe de néo-calédoniens⁸. Cela semble confirmer que l'Olivetti a joué un rôle d'accélérateur dans les initiatives d'Henri Desroche.

Conclusion

Nous avons essayé de montrer les retombées de la coopération entre Paris et Ivrea, ainsi que de saisir les éléments communs à ces deux grands utopistes qu'étaient Desroche et Olivetti. Utopistes ils le furent d'une manière complète, les deux étant impliqués aux trois stades d'expression de l'utopie recensés par Desroche : l'utopie rêvée, l'utopie écrite et l'utopie pratiquée. Les trois étapes sont également nécessaires, même si le passage du rêve au principe de réalité est parfois décevant. Mais Desroche nous rappelle que « les utopies sociales sont des projets imaginaires de sociétés alternatives : imaginaires mais alternatives, et sans cet imaginaire il n'y aurait non pas alternative pour une société en train de se faire ou de se refaire, mais enfermement dans une société confortablement ou inconfortablement déjà faite et toute faite » (Desroche, 1978).

Henri Desroche et Adriano Olivetti ont été des entrepreneurs utopistes au sens qu'ils n'ont pas accepté d'être enfermés dans un modèle de société donné, pour confortable qu'elle fût. Ils ont été de faiseurs d'entreprises à partir d'une posture dissidente. Sociologue des créativités solidaires, le premier aimait se définir veilleur d'entreprises (Trouvé, 1997) et était dissident par rapport à la structure religieuse de son époque. Entrepreneur au sens plus classique, Olivetti œuvrait pour une économie étroitement liée au développement culturel, et était dissident par

⁸ Voici comment Desroche décrit cette phase embryonnaire du Collège : « Je me souviens de cette réunion qui fut sans doute le premier cours du Collège, dans cette salle de bibliothèque devenue aujourd'hui un garage : elle groupait quelques étudiants noirs dont je crois, un Camerounais et un Dahoméen, les quatre Océaniens débarqués le matin même de l'avion qui, quarante-huit heures plus tôt, les avait arrachés à leur village, l'assistante sociale qui les pilotait, un syndicaliste français qui s'intéressait au sujet et un camarade des communautés de travail qui traitait ledit sujet, en l'occurrence : la formation économique et sociale des travailleurs, et ce, d'après une expérience de pédagogie active appliquée alors dans cinq usines » (Desroche, 1960a).

rapport à la structure de production de son époque. Bien que dissidents, les deux étaient aussi ouvertement engagés. Cet apparent paradoxe d'une dissidence engagée s'explique sans doute pour avoir su garder les traits essentiels de leur première vocation. Foncièrement culturelle dans sa forme religieuse, coté Desroche, et foncièrement politique dans sa forme entrepreneuriale, côté Olivetti, cette vocation a forgé leur oeuvre selon la dialectique de l'émancipation personnelle et de la transformation sociale. Car Desroche et Olivetti préfiguraient un futur « autre », susceptible de mieux intégrer développement et dimension communautaire.

Références

- AMOURS, M. d' ; MALO, M.-C. 1999. *Modèles québécois d'économie sociale : reconfiguration du modèle de Desroche*. Montréal, Cahiers du LAREPPS/Cahiers du CRISES
- BELOUET, E. 2013. « Albert Meister (1927-1982), sociologue désabusé de l'utopie ». *Recma/Revue internationale de l'économie sociale*. N° 328, p. 96-108.
- BETTON, E. ; LAGO, D. ; VANDERNOTTE, C. (dir. publ.) 2014. « Éducation permanente et utopie éducative. Actualité d'Henri Desroche ». *Education permanente*. N° 201, 228 p.
- COLIN, R. 2012. « L'origine de la formation par la recherche et la recherche-action, sur les traces d'Henri Desroche et de ses compagnons ». *Dans* : P.-M. Mesnier ; C. Vandernotte (dir. publ.). *En quête d'une intelligence de l'agir. Tome 1*. Paris, L'Harmattan, p. 13-22.
- DESPLAN, F. 2008. « Le messianisme et sa forme d'action collective : le millénarisme. L'apport de la sociologie religieuse de Desroche ». *Esprit critique*. N° 1, vol. 11 (www.espritcritique.fr)
- DESROCHE, H. 1960a. *Collège Coopératif Paris. Livret 1960*, Paris, document ronéotypé.
- DESROCHE, H. 1960b. « In Memoriam. Adriano Olivetti », *Archives internationales de sociologie de la coopération*. N° 7, pp. 3-4.
- DESROCHE, H. 1970. « In Memoriam. Henrik Infield », *Archives internationales de sociologie de la coopération et du développement*. N° 27, pp. 3-4.
- DESROCHE, H. 1976. *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris, Editions ouvrières.
- DESROCHE, H. 1978. *Apprentissage 2. Education permanente et créativités solidaires*. Paris, Editions ouvrières.
- DESROCHE, H. 1992. *Mémoires d'un faiseur de livres. Entretiens et correspondances avec Thierry Paquot*. Paris, Lieu commun.
- DRAPERI, J.-F. 2002. « Sur la double filiation de nos recherches du XXI^e siècle : Claude Vienney et Henri Desroche ». *Dans* : A. Chomel (dir. publ.). *Coopération et économie sociale au second XX^e siècle*. Paris, Institut de l'économie sociale/L'Harmattan, p. 21-27.

- DRAPERI, J.-F. 2014. *Henri Desroche. Espérer, coopérer, (s') éduquer*. Montreuil, Presses de l'économie sociale.
- FESTA, G. 1998. « La bibliothèque historique des économies sociales d'Henri Desroche ». *Perspectives documentaires en éducation*. N° 44, p. 71-76.
- HAUBERT, M. 1986. « La formation des adultes et les organisations populaires en Amérique Latine. La contribution de l'Université Coopérative Internationale ». *Revue internationale du travail*. Vol. 125, n° 2, p. 183-197.
- HERVIEU-LÉGER, D. 2001. « Henri Desroche (1914-1994) ; une sociologie de l'espérance ». *Dans : D. Hervieu-Léger ; J.-P. Willaime. Sociologies et religion. Approches classiques*. Paris, Presses universitaires de France, p. 263-289.
- KEARNEY, M. et al. 2004. *Définir l'économie sociale au Québec : l'apport de Desroche, Vienney, Defourny et Laville*. Montréal, Cahiers du LAREPPS 4/33, 21 p.
- KOULYTCHIZKY, S. 1999. « Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité ». *Recma/Revue internationale de l'économie sociale*. N° 272, p. 77-84.
- KOULYTCHIZKY, S. 2000. « Henri Desroche, l'économie sociale, jeux de miroir, avec détour obligé par Charles Gide ». *Recma/Revue internationale de l'économie sociale*. N° 275-276, p. 75-86.
- LAGO, D. 2009. *La contribution d'Henri Desroche à l'éducation des adultes. De la recherche de la « communauté » à la recherche « compagnonique » : un modèle d'apprentissage permanent*. Université Claude Bernard-Lyon 1, thèse, 3 tomes, 735 p.
- LAGO, D. 2011. *Henri Desroche, théoricien de l'éducation permanente*. Paris, Éditions Don Bosco.
- LAGO, D. 2013. « Henri Desroche et la théorie de l'apprentissage par la recherche ». *Education permanente*. N° 197, p. 175-186.
- LAGO, D. 2015. *Henri Desroche et l'Université coopérative internationale. Document de travail*. Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 53 p.
- LÉVESQUE, B. 1995. « En hommage à Henri Desroche, sociologue des religions et de la coopération (1914-1994) ». *Coopératives et développement*. N° 1 (1994-1995), p. 1-7.
- LOTY, L. ; PERRAULT, J.-L. ; TORTAJADA R. (dir. publ.) 2014. *Vers une économie « humaine » ? Desroche, Le Bret, Lefebvre, Mounier, Perroux, au prisme de notre temps*. Paris, Hermann.
- MARY, A. 2008. « Henri Desroche : un anthropologue aux Archives ». *Archives de sciences sociales des religions*. N° 141, p. 167-175.

- MORIN, P. 2009. *Principaux mécanismes favorisant l'équilibre entre le management et la gouvernance démocratique au sein des entreprises d'économie sociale*. Montréal, Cahiers du RQRP/ES.
- OLIVETTI, A. 2012. *Ai lavoratori*. Edizioni di Comunità, Rome/Ivréa.
- OLIVETTI, A. 2013. *Il cammino della comunità*. Edizioni di Comunità, Rome/Ivréa.
- OLIVETTI, A. 2014. *Le fabbriche di bene*. Edizioni di Comunità, Rome/Ivréa.
- PALARD, J. 2005. « Henri Desroche et ses réseaux québécois. Entre théorie de l'utopie et pratiques maïeuticiennes ». *Sociologie et sociétés*. N° 2, p. 21-47.
- PARODI, M. 1995. « Les Collèges Coopératifs et le RHEPS. Identification d'un modèle de recherche-action ». *Recma/Revue internationale de l'économie sociale*. N° 255, p. 23-30.
- PELLETIER, D. 1996. *Economie et Humanisme. De l'utopie communautaire au combat pour le Tiers-Monde (1941-1966)*. Paris, Cerf.
- POULAT, E. 1997. « Henri Desroche compagnon et maître ». *Dans* : E. Poulat ; C. Ravelet (dir. publ.). *Henri Desroche, un passeur de frontières*. Paris, L'Harmattan, p. 9-13.
- POULAT, E. 2006. « Aux origines du "Groupe de sociologie des religions" et de ses Archives ». *Archives de sciences sociales des religions*. N° 136, p. 25-37.
- TROUVÉ, P. 1997. « Le veilleur d'entreprises ». *Dans* : E. Poulat ; C. Ravelet (dir. publ.). *Henri Desroche, un passeur de frontières*. Paris, L'Harmattan, p. 53-80.
- TROUVÉ, P. 2008. « Quatre anticipations d'Henri Desroche ». *Dans* : C. Ravelet ; P. Trouvé (dir. publ.). *Henri Desroche (Anamnèse n° 4)*. Paris, L'Harmattan, p. 9-41.
- THIOLENT, M. (dir. publ.) 2006. *Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche*. São Carlos, EDUFSCAR.
- VELA DE ALMAZAN, C. ; TERCERO ALFONSETTI, J. 1967. « La aportación científica de Henri Desroche al movimiento cooperativo mundial ». *Estudios sindicales y cooperativos*. N° 2, p. 43-57.