



The Pace

Antonino Fischetti · Édition française

Extrait gratuit — le livre complet sera disponible sur Amazon.



Note au lecteur

The Pace est le troisième et dernier volume de la trilogie Alta Fedeltà, et il peut se lire seul, sans avoir lu les deux premiers. Qui souhaite connaître en entier les histoires d'Alberto, de Mapi, de Luz et de Vespa, avant qu'ils ne se rencontrent ici, peut chercher The Walkman Method et The Conductor, les deux volumes qui précèdent celui-ci.

Note de la collection

Une partition ne se prouve pas en jouant plus fort. Elle se prouve en tenant, mesure après mesure, quand l'orchestre fatigue et que la salle commence à regarder l'horloge.

Dans le premier volume de cette collection, la question était d'où l'on part. Dans le deuxième, vers quoi l'on conduit. Dans celui-ci, la question change de nature : à quelle vitesse. Quelle vitesse pour ce qui doit durer cent ans, et quel frein pour ce qui menace de courir plus vite que ceux qui le portent. Il n'y a pas de réponse abstraite à cette question ; il y a une ville après l'autre, une table après l'autre, une génération après l'autre.

Qui a lu les deux premiers volumes retrouvera ici des visages connus, et verra le petit appareil à cinq touches poser sa question la plus difficile : celle du tempo. Qui entre ici à mi-parcours n'aura rien perdu : certaines choses se comprennent aussi quand elles touchent à leur fin.

Club Farnese

Préface à l'édition française

Il existe deux manières de perdre une entreprise familiale : la disparaître trop vite, et la garder si lentement qu'elle meurt de vieillesse entre les mains de ceux qui ne se sont jamais résolus à la transformer. Entre ces deux manières, il y a une frappe juste — un tempo — et ce livre est l'histoire de quelqu'un qui l'apprend, mesure après mesure, sur trois continents.

The Pace conclut une trilogie née d'une image simple : un appareil à cinq touches des années quatre-vingt, rembobiner, pause, lecture, avance rapide, enregistrement, devenu méthode de gouvernement pour des entreprises que leurs fondateurs ont construites dans l'après-guerre et que le monde d'aujourd'hui pousse à changer sans attendre. Le premier volume racontait l'écoute. Le deuxième, la conversion : rendre utilisable un courant instable sans l'affaiblir. Celui-ci pose la dernière question, la plus difficile parce qu'elle n'admet ni l'un ni l'autre extrême : à quelle vitesse. Le rythme du marché n'est pas le rythme d'une famille, et le rythme d'une famille n'est pas celui d'une usine ; gouverner, c'est tenir ces trois tempos dans une seule mesure sans que rien ne se déchire.

La France, encore une fois, possède pour ce que raconte ce livre un mot que d'autres langues confient à l'anglais : la cadence. On ne décide pas une cadence une fois pour toutes ; on la tient. C'est un mot de musicien, mais aussi de marcheur, et le livre que vous allez lire est fait de déplacements — de Bruxelles à Madrid, de Casablanca à Dakar, de Washington à Tirana — où chaque ville impose son propre tempo à celui qui y arrive, et où la compétence décisive n'est pas d'aller vite, mais de savoir, à chaque frontière, de combien ralentir ou accélérer.

Il y a, au fond de ce volume, une idée qui a mûri pendant les deux autres : qu'une transformation sans continuité n'est qu'une crise bien racontée, et qu'une continuité sans transformation n'est qu'une lente agonie. Entre les deux, il y a un métier que ce livre décompose sans jamais le nommer tout à fait : donner un rythme à ce qu'on construit, pour que la chose survive à celui qui la porte. C'est la question que les héritiers de la deuxième génération se posent la nuit, et que ce livre répond par des scènes plutôt que par des définitions.

Il n'y a rien à étudier. Il y a un peu plus de cent pages, un après-midi ou deux soirs : assez pour que quelque chose se meuve, trop peu pour que cela devienne un cours. Et si, arrivé à la dernière page, vous trouvez que le livre s'est arrêté au moment exact où vous auriez voulu qu'il continue, c'est qu'il a tenu jusqu'au bout le tempo qu'il s'était donné.

Antonino Fischetti Automne 2026, Paris

Chapitre 1 — Bruxelles, le soir

Le train de Genève arriva avec dix minutes de retard, un retard dont personne, à Bruxelles, ne s'excusait jamais d'annoncer l'existence, comme si la ponctualité était un luxe réservé à d'autres gares d'Europe. Alberto descendit sous la marquise de la Gare Centrale avec le sac sur une seule épaule, le geste mécanique de toujours, celui d'un homme qui depuis quinze ans gagnait sa vie en s'asseyant aux tables d'entreprises familiales européennes au moment le plus fragile de leur histoire, quand le fondateur qui les avait construites laissait la place à celui qui venait après, un métier qui l'avait mené, au fil des ans, d'un hangar espagnol à un gratte-ciel turinois, et qui lui laissait chaque fois sur le corps quelque chose qu'il ne réussissait plus à retirer tout à fait avant l'étape suivante ; et il chercha dans la foule le visage qu'il ne voyait pas depuis des mois, celui de Raffaele, non pas celui qui en vérité l'attendait.

Mapi était immobile à côté d'un pilier, loin du point où les taxis s'entassaient, avec un manteau bleu foncé qui ne lui aurait servi à rien à Getafe et une expression qu'Alberto connaissait bien, celle de qui a déjà décidé l'ordre des choses qu'il veut dire et n'a aucune intention de s'en laisser bouleverser l'ordonnancement par dix minutes de retard. Elle avait été la première cliente à faire vraiment confiance à sa méthode, des années plus tôt, quand Mecánica Ibarra risquait de fermer et qu'elle, à peine trentenaire, s'était retrouvée à devoir décider seule ce qu'il fallait sauver d'un héritage que personne ne lui avait jamais appris à gérer, une histoire qui avait exigé une année entière, cinq commandes et un carnet noir pour être racontée jusqu'au bout, et que les deux, à chaque fois qu'ils se revoyaient, ne finissaient jamais tout à fait de se raconter depuis le début, comme si une partie demeurait toujours suspendue, dans l'attente d'un chapitre suivant.

« Alberto. »

« Mapi. »

Ils ne s'embrassèrent pas. Demeurait entre eux, un instant de plus que nécessaire, ce genre de silence que deux personnes ne s'accordent que lorsqu'elles savent avoir derrière elles quelque chose de vrai à mesurer, et ne sont pas pressées de le mesurer tout de suite.

« L'hôtel est à deux pas, j'ai pensé qu'on pouvait y laisser la valise et faire une promenade avant le dîner », dit Mapi, s'engageant déjà dans une direction qu'Alberto ne connaissait pas. « Au dîner, Ariane nous rejoindra. Nous nous sommes déjà parlé deux fois en visioconférence, à cause de toi, mais nous ne nous sommes jamais vues en personne : je suis curieuse de découvrir si, en vrai, elle ressemble à celle que je m'étais imaginée. »

« Ariane Vencourt », dit Alberto, plus pour Mapi que pour lui-même. « Consultante genevoise, finance et arbitrage international. C'est elle qui, à Bruxelles, il y a des mois, m'a posé la question à laquelle je n'avais pas encore su répondre : quel était le bon rythme pour faire croître ce que je suis en train de construire. Vous deux, vous ne vous connaissez qu'à travers un écran, mais vous avez déjà travaillé, chacune à votre manière, sur exactement le même problème. »

L'hôtel était vraiment à quelques minutes, un immeuble d'angle aux enseignes discrètes qui, à Bruxelles, distinguent les hôtels sérieux de ceux qui veulent seulement le paraître, et après que Mapi eut laissé la valise à la réception sans même monter dans la chambre, ils ressortirent dans la soirée qui commençait à se refroidir, avec cette lumière oblique qui, dans les villes du nord, arrive toujours une heure avant qu'on ne s'y attende.

Ils marchèrent dans un silence qui n'avait rien de gêné, traversant une ville qui alternait l'élégance un peu lasse du dix-neuvième siècle et les vitrines de petits restaurants éthiopiens et d'agences de traduction, jusqu'à ce que la rue s'ouvre sur une place secondaire, presque oubliée, où deux statues de bronze dominaient un parvis que le reste de la ville semblait avoir cessé de regarder depuis longtemps. Un homme à cheval, maigre jusqu'à l'excès, avec une lance levée contre un ennemi qui n'existait pas. Derrière lui, sur un âne plus bas et plus patient, un homme trapu qui ne regardait pas en haut vers le ciel, mais droit devant lui, vers la route.

« Don Quichotte et Sancho Panza », dit Mapi, s'arrêtant à quelques pas du groupe sculpté. « Madrid l'a offert à Bruxelles en quatre-vingt-neuf, quand l'Espagne présidait la Communauté européenne. C'est une copie exacte de celui qui se trouve à Madrid, sur la Plaza de España. Je l'ai découvert il y a un an, en rentrant d'une réunion qui s'était mal passée, et je suis restée assise plus d'une heure sur ce banc, sans encore savoir pourquoi cela comptait tant pour moi. »

Alberto ne répondit pas tout de suite. Il regardait le chevalier et l'écuyer avec une attention qui allait au-delà de la politesse due à celle qui l'y avait amené exprès, et dans ce silence lui vint une pensée qu'il ne prononça pas à voix haute : combien ces deux bronzes leur ressemblaient, en somme, eux deux — l'homme qui pendant des années avait poursuivi des diagnostics de plus en plus ambitieux pour sauver Mecánica Ibarra, et la femme qui, chaque jour où l'entreprise risquait de s'arrêter, avait gardé les pieds sur terre ; celui des deux qui levait les yeux vers des solutions qui parfois ressemblaient à des moulins à vent, celle qui fixait la route, le prochain paiement, le prochain poste, la prochaine décision qui ne pouvait pas attendre une théorie.

Mapi l'observa quelques secondes, comme si elle lisait cette pensée sans qu'il la lui ait vraiment racontée, puis elle dit, à voix basse, comme tournée plus vers la statue que vers lui : « Sache, Alberto, qu'un homme n'en vaut pas un autre, s'il ne fait pas plus que l'autre. »

Alberto la regarda.

« C'est Don Quichotte qui le dit à Sancho, dans le roman », expliqua-t-elle, « le chevalier à l'écuyer, celui qui est plus haut à celui qui est plus bas. Moi, je retourne toujours la phrase dans l'autre sens, quand j'y pense, parce que c'est moi qui signe les bilans, et c'est toi qui es venu pendant des années me le rappeler malgré tout, sans que je te l'aie jamais demandé avec ces mots. »

« Et le chevalier, alors, quel rôle a-t-il ? »

« Il sert à te rappeler pourquoi tu marches », répondit Mapi, « même quand c'est l'écuyer qui décide du pas. Le problème n'arrive que lorsque l'un des deux commence à croire qu'il

peut se passer de l'autre. »

Ils restèrent encore quelques minutes devant la statue, pendant que la soirée descendait tout à fait et que les premiers lampadaires s'allumaient autour de la place ; puis Mapi regarda sa montre et dit qu'il était temps d'aller, qu'Ariane ne pardonnait jamais aux autres les retards autant qu'elle pardonnait les siens.

Le restaurant était petit, avec une seule table près de la vitrine qui donnait sur une rue latérale, et Ariane était déjà assise, un imperméable clair posé sur le dossier de la chaise d'à côté et une feuille unique pliée déposée sur la table, comme si tout ce qu'elle avait à dire ce soir-là pouvait vraiment tenir là.

« Alberto », dit-elle en se levant à peine pour lui serrer la main, « il s'est passé plus de temps que je ne voudrais l'admettre depuis la dernière fois que nous nous sommes vus, à Genève. »

Puis elle se tourna vers Mapi, et un instant les deux femmes se regardèrent avec la curiosité légère de celles qui se connaissent déjà à travers un écran et vérifient enfin si la voix, en vrai, correspond au visage.

« Enfin en chair et en os », dit Ariane en lui tendant la main. « Dans les visioconférences, tu sembles toujours plus petite. »

« Et toi toujours plus formelle », répondit Mapi, rendant la poignée de main avec un sourire qui coupait court à toute cérémonie. « Voyons si le dîner réussit à démentir nos deux impressions. »

« Assez pour ne plus me souvenir si c'est toi qui me dois un service, ou moi qui te le dois. »

« Disons que nous sommes quittes, et que c'est justement pour cela que ce soir nous pouvons parler sans rien calculer. »

Le dîner courut sur un rail qu'Alberto reconnut bientôt comme celui d'Ariane : des sujets qui semblaient glisser d'un thème à l'autre sans direction précise, jusqu'à ce qu'on s'aperçoive que chaque digression avait en réalité soigneusement préparé le pas suivant. Ce fut lui, et non elle, qui porta le premier la conversation là où il voulait arriver, racontant sans trop de détails techniques les discussions qu'il avait eues ces dernières semaines avec Vespa à propos de Kintel, et cette idée qui désormais lui revenait à l'esprit dans chaque réunion : que leur tâche n'était plus de choisir entre les forces intérieures d'une entreprise et celles qui arrivent du dehors, mais de rester exactement sur la frontière où les deux se rencontrent, en s'occupant de ce qu'aucun chevalier solitaire et aucun écuyer prudent ne pourraient faire seuls — la transformation, et le passage de valeur et de gouvernement d'une génération à l'autre.

[L'extrait s'arrête ici. Le chapitre se poursuit dans le livre.]

Sommaire

PREMIÈRE PARTIE · Europe

Chapitre 1 — Bruxelles, le soir

Chapitre 2 — Bruxelles, le matin

Chapitre 3 — Paris, l'atelier numérique

Chapitre 4 — Madrid, l'eau et la terre

Chapitre 5 — Rome, le silence

DEUXIÈME PARTIE · Afrique

Chapitre 6 — Casablanca et Alger

Chapitre 7 — Madrid, entre deux vols

Chapitre 8 — Dakar et Addis-Abeba

TROISIÈME PARTIE · Amérique

Chapitre 9 — Washington, au retour vers New York

Chapitre 10 — New York, le passage

Chapitre 11 — Vienne, le couloir huit

Chapitre 12 — Tirana, allure réduite