



Extrait gratuit

Préface et chapitre 1 de l'édition française.
Ce fichier est un extrait, pas le livre complet.
Le livre complet sera disponible sur Amazon.
walkman.world/fr

ROMAN D'ENTREPRISE

THE CONDUCTOR

Du câble à l'orbite

Comment orchestrer une entreprise quand le signal change

ANTONINO FISCHETTI

CLUB FARNESE

The Conductor

d'Antonino Fischetti

Collection « Alta Fedeltà » · Livre 2 sur 3

Suivant : *The Pace*

Édition originale : septembre 2026

Édition française : automne 2026

© Antonino Fischetti, 2026

© Club Farnese pour le texte original

© Energy Circle sh.p.k., Tirana, pour la présente édition française

Tous droits réservés. Aucune partie de ce livre ne peut être reproduite ou transmise sous aucune forme ni par aucun moyen, électronique ou mécanique, y compris photocopie, enregistrement ou systèmes d'archivage, sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Ceci est une œuvre de fiction. Noms, personnages, entreprises et situations sont fruit de l'imagination de l'auteur, ou employés de manière fictive. Toute référence à des faits, à des personnes ou à des entreprises réels est purement fortuite.

Ce manuscrit a été écrit avec l'assistance d'un système d'intelligence artificielle, employé comme rédaction et comme registre des décisions. Chaque choix de contenu est de l'auteur.

À ma famille.

Préface à l'édition française

Un orchestre ne produit pas une note de plus que sa partition. Il sait faire une chose que l'instrument seul ne saurait faire : tenir ensemble des voix qui, prises séparément, ne joueraient jamais la même musique au même instant. Ce livre raconte ce métier appliqué aux entreprises de famille. Il s'appelle *The Conductor* parce que son personnage principal n'invente rien et ne sauve rien : il convertit.

Convertir quoi ? La tension du marché, imprévisible, géopolitique, faite de guerre, d'énergie et d'une Chine qui produit plus vite et moins cher que quiconque. La tension arrive aux bornes d'une entreprise comme le courant alternatif arrive à un transformateur : violente, changeante, impossible à brancher directement sur des machines conçues pour un autre siècle. Le métier raconté ici consiste à la rendre continue — non pas plus faible, mais utilisable — pour qu'une fabrique enracinée sur un territoire depuis trois générations puisse encore faire tourner ses machines sans que le réseau saute.

Cent ans après le principe de Heisenberg, ce fil continue : plus on court après la vitesse du marché, plus on perd de vue où l'on se trouve vraiment. Dans le Livre 1 de cette collection, la première question posait d'où l'on part. Dans celui-ci, la deuxième demande vers quoi l'on conduit. Entre les deux, il y a un geste précis, décomposé ici en quatre temps que les pages qui suivent n'appellent presque jamais par leur nom : le temps du rembobinage, où l'on remonte aux origines d'une décision ; le temps de la pause, où l'on suspend le jugement pour observer sans réagir ; le temps de l'écoute, où l'on laisse parler celui qui sait ; le temps de l'avance rapide, où, une fois compris, on agit sans retard. Ils viennent de loin : ce sont les touches d'un lecteur de cassettes des années quatre-vingt, traduites cette fois dans une langue qui n'est plus celle

de l'usine espagnole où elles ont été apprises.

Un mot sur la langue, parce que les éditions se reconnaissent aussi aux détails. La France possède pour ce que ce livre raconte un mot que l'italien n'a pas rendu aussi exactement, et l'anglais ne dit pas du tout : la transmission. Ce que quelqu'un a construit passe à quelqu'un d'autre, et la seule question honnête n'est pas ce que l'on conserve, mais qui décidera, lundi matin, quoi en faire. Vous la verrez posée ici quatre fois : à Turin, à Ivree, à Madrid, à Genève. Chaque fois par quelqu'un de différent.

Il y a dans ce volume une idée nouvelle sous toutes les autres : un indice né en regardant la mer, capable de rendre visible ce qu'aucun bilan n'enregistre. Et il y a, au fond d'une table genevoise, une chaise vide — qui attend quelqu'un capable de lire deux distances sans devoir en choisir une. Ce livre ne dit pas qui s'assiera. Le troisième volume, *The Pace*, pose la question du temps : quelle vitesse pour ce qui doit durer cent ans. Il viendra quand le lecteur l'attendra, pas avant.

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, dans les premières pages, vous reconnaissez une ville que vous croyiez connaître, ce n'est pas un hasard : c'est le moment où le livre a commencé à vous écouter.

Antonino Fischetti
Automne 2026, Paris

THE CONDUCTOR

PREMIÈRE PARTIE

Italie

THE CONDUCTOR

CHAPITRE 1

Rome

La gare Termini, à sept heures du matin, fait un bruit qu'aucun micro ne saurait enregistrer fidèlement et restituer ensuite, sans pertes, à celui qui n'y était pas : ce n'est pas le bruit des trains, c'est celui de milliers de personnes qui décident, toutes ensemble et sans le savoir, de faire confiance à un horaire imprimé sur un tableau. Alberto Ferri y pensait souvent, presque à chaque fois, en descendant vers les quais souterrains du métro : la fidélité d'une ville se mesure précisément là, dans le sous-sol, où personne ne regarde jamais vraiment, et où tout continue de fonctionner seulement parce que quelqu'un, ailleurs, a décidé qu'il devait en être ainsi. De là, de ce même point, partaient chaque jour des milliers de personnes vers chaque direction de la péninsule, de même qu'autrefois, depuis une colonne dorée du Forum tout proche, on mesurait les distances d'un empire entier : la pierre changeait, le nom de la gare changeait, mais demeurait identique le besoin d'avoir un point ferme d'où compter à quelle distance on se trouvait de chez soi. C'était, pensait Alberto, la même fonction qu'il finissait lui-même par remplir dans chaque entreprise qu'il accompagnait : pas un oracle, pas un sauveur, mais un point ferme temporaire d'où compter la distance entre où l'on se trouvait et où l'on voulait arriver, une borne mobile qui restait juste le temps nécessaire pour fixer la mesure, avant de se déplacer ailleurs, en laissant derrière lui, non un monument, mais — si tout s'était bien passé — une méthode que ceux qui restaient auraient pu continuer à utiliser seuls, longtemps après que son propre nom eut été oublié.

Quelques semaines s'étaient écoulées depuis ce dix-huit décembre où il était retourné à la piazza Venezia avec Mapi et avec Luz, sous un arbre allumé depuis dix jours, pour voir les mêmes soixante sapins livrés un an plus tourner, invisibles, dans la tête de la taupe qui creusait la nouvelle ligne. Il était arrivé à ce rendez-vous sans rien en poche, comme on note celui qui termine un travail en sachant qu'il ne lui reste rien à rendre et rien à se faire rendre. Il en était sorti avec un poids nouveau, sur les épaules, qu'il n'avait pas encore eu le temps de poser : un livre en anglais sur l'eau, que Luz lui avait laissé pendant qu'ils remontaient l'échafaudage provisoire, en lui disant seulement que c'était un livre qui parlait de réseaux, et qu'il lui plairait pour la même raison qui lui faisait aimer tout ce qui savait transmettre. Elle ne lui avait pas demandé de le lire. Elle lui avait demandé de le porter, et entre les deux demandes il y avait une différence précise qu'Alberto allait mettre au point dans les semaines suivantes : lire un livre est une tâche qui tôt ou tard s'épuise à la dernière page, le porter est un engagement sans échéance, quelque chose qu'on continue à faire même en restant immobile, même sans jamais l'ouvrir. Il ne l'avait pas encore ouvert. Il le sentait peser dans le sac comme on sent un objet qu'on porte depuis trop longtemps pour ne pas s'en être aperçu, et qui justement pour cela on finit presque par ne plus remarquer, jusqu'à ce que quelque chose, un geste minime, l'épaule qui se réajuste sous la bandoulière cherchant une position plus confortable, ne le restitue d'un coup à la conscience. C'était un poids modeste, à peine quelques centaines de grammes, et pourtant il lui semblait le sentir plus que la physique ne l'aurait justifié, comme si le corps savait des choses que l'esprit s'obstinait encore, pour une raison qu'il ne savait pas nommer, à remettre.

Ce n'était pas la première fois qu'il descendait sous Rome seul. C'était la première fois qu'il le faisait en sachant que ce long cycle de travail en Espagne s'était vraiment refermé, non par une signature sur un document, mais par une échelle de chantier remontée à trois, en silence, chacun avec son propre casque encore en main, comme si le geste de l'ôter avait été volontairement différé, pour ne pas devoir être le premier à le faire. Luz l'attendait déjà au quai, un café dans un gobelet de carton serré entre ses mains plus pour les réchauffer que pour le boire, et Alberto l'observa un instant avant qu'elle ne s'aperçoive de lui, notant, comme déjà d'autres fois dans ces semaines, que la manière dont elle occupait l'espace d'une gare avait changé : ce n'était plus

la manière de celle qui attend un rendez-vous, mais celle de celle qui a déjà commencé, en elle-même, à organiser la journée. Bonjour, lui dit-elle, en lui indiquant un second café posé sur le comptoir sans qu'il l'ait demandé, et Alberto pensa que c'était précisément dans ces petites avances qu'on mesurait la différence entre qui observe une méthode et qui commence, sans presque s'en apercevoir, à la pratiquer.

Ils prirent ensemble le métro jusqu'à Tiburtina, la gare la plus jeune et la moins aimée de Termini, tout de verre et d'acier, pensée pour ceux qui partent sans avoir le temps de se retourner, si différente du marbre usé de Termini qu'elle semblait, plus qu'une héritière, presque une objection architecturale à la ville qui l'entourait. Ce fut pendant le trajet que Luz lui demanda s'il avait eu des nouvelles de Mapi après le dix-huit décembre, et Alberto répondit que oui, un appel bref, de courtoisie plus que de substance, où elle lui avait demandé seulement si le livre était arrivé à destination, sans ajouter autre chose, et il lui avait dit que oui, sans ajouter, à son tour, qu'il ne l'avait pas encore ouvert. Luz ne commenta pas, mais esquissa un sourire à peine perceptible, comme celle qui sait quelque chose et préfère le laisser décanter, exactement comme lui-même y pensait, sentant un instant le poids du livre sur ses épaules, au sujet de la coïncidence de l'eau. Le train pour Turin ne partait pas avant neuf heures, et dans l'attente Luz lui parla, pour la première fois, avec une franchise qui parut nouvelle à Alberto, de sa propre idée sur Turin : que la crise de l'automobile européen n'était pas, comme on continuait à le raconter dans les journaux, une crise de produit, mais une crise de courant, l'incapacité d'un système industriel entier à convertir l'énergie instable du marché en quelque chose que les usines, pensées pour un autre siècle, pouvaient encore absorber sans se brûler. Alberto l'écouta sans l'interrompre, et quand elle eut fini, il lui dit qu'elle avait raison, que c'était justement l'image avec laquelle il allait ouvrir, deux jours plus tard, la rencontre avec les dirigeants du groupe turinois : non un consultant qui porte des remèdes, mais un conducteur qui convertit, qui prend le courant alterné du marché, imprévisible, géopolitique, fait de guerre et d'énergie et d'une Chine qui produisait plus vite et moins cher que quiconque, et le transforme en courant continu, celui qu'une entreprise familiale, enracinée sur un territoire depuis trois générations, peut encore utiliser pour faire tourner ses propres machines sans que le système saute.

Le train pour Turin partit à l'heure, ce qui parut à Alberto, comme chaque fois, un petit miracle quotidien dont personne ne se donnait jamais la peine de se réjouir : pas un de ces convois historiques, mais un de ceux nés de la libéralisation du transport ferroviaire voulue par l'Europe vingt ans plus tôt, une compagnie privée qui avait changé plusieurs fois de propriétaire au fil du temps, passée de main en main jusqu'à un grand groupe maritime international dont le siège est à Genève, de sorte que monter dans ce train signifiait, sans que presque aucun des passagers le sache, se confier à la même famille qui, ailleurs, déplaçait des marchandises par mer à l'échelle planétaire. Alberto trouvait ce détail curieux plus qu'inquiétant, la preuve que toute infrastructure, même la plus quotidienne, cache toujours un propriétaire que le voyageur ne voit jamais, et il pensa que c'était exactement pour cela que son métier avait encore un sens : tous les systèmes ne déclarent pas d'eux-mêmes qui les possède vraiment, et apprendre à lire cette propriété cachée, derrière une marque ou derrière un conseil d'administration, était souvent le premier pas pour comprendre pourquoi une entreprise se mouvait d'une certaine manière plutôt que d'une autre.

Et tandis que les premières périphéries de Rome défilaient dehors, grises puis de moins en moins fréquentes, Luz ouvrit son ordinateur et commença à relire, en silence, les notes qu'elle devait préparer pour la rencontre turinoise, tandis qu'Alberto, de son côté, restait à regarder dehors, laissant que le paysage fasse le travail que d'habitude faisait la musique, quand encore, adolescent, il avait besoin d'un fil entre les oreilles pour penser avec ordre. Ce fut précisément dans ce silence, rompu seulement par le bruit régulier des rails, que lui revint en mémoire une phrase que Mapi lui avait dite, presque par hasard, pendant l'une des dernières réunions du cycle espagnol : qu'une entreprise de famille ne meurt jamais par manque d'argent, mais par manque de quelqu'un disposé à écouter, en entier, le bruit qu'elle fait avant de se rompre. Alberto n'avait jamais oublié cette phrase, et il pensait maintenant, en regardant Luz concentrée sur ses notes, que c'était exactement la tâche qui l'attendait à Turin : non porter des solutions préconçues à un groupe automobile en difficulté, mais écouter, le premier, le bruit spécifique que cette crise faisait, en le distinguant de tous les autres bruits semblables qu'il avait déjà entendus ailleurs, car chaque crise, en était-il convaincu, a une signature acoustique propre, et la confondre avec une autre est la première manière

dont un consultant commence à se tromper.

Il lui vint à l'esprit, presque par contraste, la première année où il avait essayé d'écouter une entreprise avec cette méthode, quand il ne savait pas encore l'appeler ainsi, et s'était borné à passer trois jours entiers dans une usine sans demander quoi que ce soit à personne, seulement en marchant et en prenant des notes sur ce qu'il voyait, un comportement qui avait alors paru presque suspect aux dirigeants qui l'avaient embauché, habitués à des consultants qui arrivaient avec des questionnaires et des présentations déjà prêtes. Il avait appris de cette expérience que le silence, bien utilisé, produit plus d'information que n'importe quel entretien structuré, parce qu'il laisse aux personnes l'espace pour montrer, sans devoir le déclarer, ce qu'elles considèrent vraiment important. Peu avant que le train n'atteigne Bologne, où il ne s'arrêterait que quelques minutes avant de repartir vers le nord, le téléphone vibra dans la poche d'Alberto : un message de Raffaele, un collaborateur de longue date qui suivait pour lui, depuis des années, justement ce nœud industriel, lui rappelait qu'il serait joignable l'après-midi pour une visioconférence, s'il fallait un deuxième avis avant la rencontre turinoise. Raffaele était un de ces collaborateurs qu'Alberto avait appris à évaluer non pour la quantité de paroles qu'il employait, toujours mesurées jusqu'à l'excès, mais pour la précision chirurgicale avec laquelle il savait repérer, dans un bilan ou un plan industriel, l'unique ligne qui méritait vraiment l'attention, en laissant toutes les autres rester à l'arrière-plan.

Alberto répondit par quelques mots de confirmation et resta un instant à regarder le nom sur l'écran, en pensant à quel point il était étrange qu'une ville comme Bologne, capable de donner au monde sa propre cuisine avant même sa propre industrie, fût aussi la porte obligée par laquelle passait quiconque remontait la péninsule vers le cœur mécanique du pays, cette bande de quelques dizaines de kilomètres, un peu plus à l'ouest, où naissaient encore, à la main autant qu'il fallait pour compter, quelques-unes des automobiles les plus désirées du monde. Ce n'était pas un hasard, pensa-t-il, que la même région ait appris à être excellente d'abord en nourrissant les personnes, puis en construisant ce qui les faisait se mouvoir plus vite : c'étaient deux formes de la même obstination artisanale, la patience de celui qui refuse d'industrialiser jusqu'au bout son propre savoir. C'était justement à Raffaele, pensa Alberto, qu'il confierait dans les semaines suivantes la tâche de recueillir, sans hâte, les

données sur la filière des fournisseurs du Nord qui lui serviraient à compléter la carte qu'il construisait avec Luz, une piste que le collaborateur bolonais suivrait avec la même méthode silencieuse avec laquelle il suivait tout le reste, sans jamais demander la raison d'une requête avant de l'avoir exécutée jusqu'au bout.

Luz ferma l'ordinateur et, pour la première fois depuis qu'ils étaient partis, demanda à Alberto quelque chose qui ne concernait pas directement le travail, mais la manière dont il en était arrivé à faire ce métier, si c'avait été un choix précis ou plutôt une série de circonstances qui, additionnées l'une à l'autre, l'avaient conduit là. Alberto répondit que la vérité, comme il arrive souvent, était au milieu, qu'il avait commencé sa propre carrière dans un domaine bien plus technique, en s'occupant de réseaux électriques avant même que d'entreprises, et que c'était justement ce passé, apparemment éloigné du monde des entreprises familiales, à lui fournir le vocabulaire avec lequel il avait ensuite appris à lire les crises industrielles non comme des problèmes de gestion mais comme des déséquilibres de transmission, un langage qu'aucun de ses clients n'avait jamais vraiment partagé avec lui au départ, mais que tous, tôt ou tard, finissaient par adopter comme le leur, parce qu'il rendait visible quelque chose qui autrement restait enterré sous des termes plus abstraits comme stratégie ou résilience. Luz l'écouta avec une attention qui parut à Alberto, en ce moment, presque plus professionnelle que curieuse, comme si elle archivait déjà cette réponse pour un usage futur, et elle lui demanda encore s'il avait jamais eu peur, au début, d'appliquer à une entreprise des concepts nés ailleurs, dans le monde de l'ingénierie électrique, en craignant que les clients ne les jugent hors de propos. Alberto sourit et dit que la plus grande peur, en réalité, n'avait jamais été celle-là, mais le risque opposé, celui de tomber trop amoureux d'une métaphore technique et de finir par plier la réalité de l'entreprise aux exigences de l'image au lieu du contraire, une erreur qu'il avait vue commettre par d'autres consultants plus souvent qu'il ne pouvait les compter, et qu'il s'était imposé, dès les premières années, d'éviter à tout prix, en vérifiant toujours, avant de proposer une image, que ce fût la réalité à la suggérer et non sa propre commodité rhétorique à l'imposer.

Quand le haut-parleur annonça que le train approchait de Turin, Alberto ferma les yeux un instant, non pour dormir, mais pour faire ce qu'il

faisait toujours avant une étape nouvelle : laisser que l'esprit se vide complètement, comme un canal qu'il faut nettoyer avant d'y laisser passer un signal nouveau, pour arriver dans une ville sans emporter le bruit de fond de celle quittée quelques heures plus tôt. Il prit ensuite le sac sous le siège et se le mit sur une seule épaule, comme il faisait toujours dans les quelques minutes avant de descendre, un geste mécanique qui lui permettait de vérifier, sans y penser, que rien n'était resté en arrière : l'ordinateur, les documents imprimés que Luz continuait à préférer à l'écran pour les premières lectures, et ce livre sur l'eau qu'il n'avait pas encore ouvert, et qu'il commençait désormais à suspecter de ne pas ouvrir avant qu'arrive, en un point du voyage qu'il ne réussissait pas encore à imaginer, le moment où cesser de le porter serait plus difficile que continuer à le faire.

Ils montèrent à la surface ensemble. Turin les attendait, et avec Turin la première des conférences que Ferri aurait à tenir sans Mapi comme cliente à ses côtés, mais avec quelqu'un d'autre qui, sans qu'il s'en fût rendu compte jusqu'au fond, avait déjà commencé à conduire.

THE CONDUCTOR