



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 WALKMAN METHOD

*Cent ans après le principe de Heisenberg :
la route de l'entreprise qui fleurit*

ANTONINO FISCHETTI

ENERGY CIRCLE

The Walkman Method

d'Antonino Fischetti

Collection « Alta Fedeltà » · Livre 1 sur 3

Suivent : *The Conductor* et *The Pace*

Comme vos applications. Toujours la dernière version.

Édition française : automne 2026

© Antonino Fischetti, 2026

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

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 mon père.

Préface à l'édition française

En 1979, à Tokyo, on a retiré quelque chose.

On a retiré l'amplificateur. On a retiré les enceintes. On a retiré la pièce du fond, le dimanche après-midi, la main qui décidait du disque. Il est resté la musique, et une personne seule.

Personne n'a appelé cette soustraction une libération. On a appelé l'objet du nom d'un homme qui marche. Un an plus tard, un cinéma français a appris à toute une génération ce que ce geste voulait dire : une fille au centre d'une fête, un casque sur les oreilles, la fête qui continue autour d'elle. Il n'est pas besoin d'en dire plus : qui s'en souvient sait déjà de quoi parle ce livre, et qui ne s'en souvient pas la reconnaîtra dans les premières pages.

Paris, novembre 1995. Le métro est à l'arrêt, la ville marche, et dans une fête près de Saint-Germain une fille de vingt ans porte pour la première fois le casque d'une inconnue. Elle ne lui demande pas ce qu'elle écoute. Elle comprend une chose qu'elle ne saura dire que bien plus tard : elle ne choisissait pas la musique.

Elle choisissait où être.

Trente ans plus tard, ce choix porte un nom qu'aucune entreprise n'emploie. Écoute.

Il y a cent ans, un physicien allemand a démontré qu'on ne peut pas connaître, au même instant, où se trouve un corps et à quelle vitesse il se déplace. Personne, alors, ne pensa que cette loi concernerait aussi les entreprises familiales. Et pourtant c'est la même loi qui empêche de dormir ceux qui les dirigent à trois heures du matin : plus il court après la vitesse du marché, plus il perd de vue où il se trouve vraiment. Plus il s'accroche à là où il se trouve, plus il prend du retard.

Dans la vie de chaque entreprise, comme dans celle de chaque personne, arrive un moment où les choses qui l'ont fait naître cesseront de suffire. Ce n'est pas une erreur : le monde autour s'est déplacé, et ce qui était une force est devenu ce qu'on a toujours fait. Chercher dehors la raison — un concurrent, une règle, un client qui s'en va — est humain et ne sert à rien. Aucune de ces raisons ne dit quoi faire lundi matin.

Il y a un moyen d'en sortir, plus ancien que la physique qui le décrit. Ce n'est pas une méthode. C'est un ordre : trois questions qui se présentent toujours dans la même séquence, à qui a la patience de les attendre, et qu'aucun tableau de bord n'a jamais su poser au bon moment.

Ce livre pose la première. Et c'est ici que l'édition française compte, car elle ouvre l'Œuvre complète. « Alta Fedeltà » est le premier de trois livres : le volume du point de départ, le centre de gravité. La deuxième et la troisième question existent déjà, écrites, en attente — *The Conductor* et *The Pace* — et qui arrivera au bout de ces pages comprendra pourquoi elles ne pouvaient pas être posées avant celle-ci. Je ne les raconte pas ici. Où mène la route, ce qui s'accorde ensuite, quels horizons s'ouvrent quand le centre tient : on le découvre une collection à la fois, comme on l'a toujours fait des choses qui méritent d'être comprises jusqu'au bout. Comme vos applications, d'ailleurs : toujours la dernière version.

Une note pratique, parce que les éditions se reconnaissent aussi aux détails. Les cinq commandes qui traversent ces pages — *Rewind*, *Forward*, *Play*, *Pausa*, *Stop* — restent en anglais dans toutes les langues où ce livre paraîtra. Ce ne sont pas un glossaire : ce sont les touches de l'appareil. Tokyo même ne les a pas traduites, en 1979, pour aucun marché.

La France a un mot pour ce que ce livre raconte, et ce n'est ni succession ni héritage. C'est 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.

Si la troisième partie de ce livre s'appelle *Floraison*, ce n'est pas un hasard. Le mot vient de loin : d'un économiste américain qui a placé la transformation au sommet de l'échelle de la valeur — le produit final n'est pas ce qu'on livre, c'est la personne qui ressort différente de ce qu'elle était en entrant. Transmettre, ce n'est pas conserver la plante : c'est faire en sorte qu'elle fleurisse entre d'autres mains.

Cette entreprise commence dans une fête. En français, une fête de cet âge et une croissance qui arrive d'un coup portent le même nom. Il n'est pas besoin d'en dire plus.

À la fin, la nouvelle génération reçoit un don.

Et si, dans les premières pages, vous entendez une musique que vous connaissez déjà, ce n'est pas un hasard. C'est le moment où le livre a commencé à vous écouter.

Antonino Fischetti

Automne 2026, Paris

PREMIÈRE PARTIE

La fête et le casque

CHAPITRE 1

Paris, 1995

Mapi arriva à Paris avec une valise trop petite pour trois semaines et un manteau que sa mère jugeait trop léger pour novembre.

Elle avait vingt ans et aucune hâte de savoir ce qu'elle deviendrait.

Sa mère, au contraire, semblait avoir toujours une réponse prête pour les choses importantes : le manteau juste pour un novembre français, le temps exact pour qu'une tortilla reste molle à l'intérieur, le moment où une conversation devait être interrompue et celui où il fallait la laisser se poursuivre seule.

À Getafe, dans le hangar que ses parents avaient pris en location en mille neuf cent soixante-quatre, cette compétence portait un nom que personne ne prononçait jamais.

Ils l'avaient pris pour une raison simple. Un peu plus au nord, par-delà la limite de la commune, on s'était mis à monter des moteurs, et les moteurs ont besoin de pièces. Son père le racontait sans la moindre emphase, comme on raconte le temps qu'il fait : il y avait une usine qui appelait, et ils avaient répondu. Son père appelait la machine un moteur avec quatre roues autour, et dans cette façon de le dire il y avait toute son idée du métier.

Le père avait les mains. La mère avait l'oreille. Qui cherchait du travail lui parlait. Qui cherchait de l'argent lui parlait. Ce n'était pas une division écrite nulle part, et justement pour cela elle avait tenu trente ans.

Un soir, à quinze ans, Mapi lui avait demandé comment elle faisait pour comprendre avant tout le monde quelles commandes tourneraient mal.

« J'écoute », répondit sa mère.

Un seul mot.

Comme si cela suffisait.

Enfant, le samedi, Mapi entraît à l'atelier avec elle. C'était un endroit bruyant et ordonné. Les presses donnaient la mesure à coups profonds, réguliers, presque musicaux ; les transpalettes traversaient les allées ; les compresseurs tenaient le tout sur un fond continu qu'on ne percevait plus après dix minutes. Les hommes parlaient peu et fort, et reconnaissaient une machine sur le point de tomber en panne en approchant l'oreille du moteur, avant que n'importe quel instrument ne s'en aperçût.

Ces presses avaient payé des choses très concrètes. La maison où dormait Mapi, les livres de son école, la machine à laver arrivée avant celle de tout le quartier, l'opération au genou d'un homme qui s'appelait Paco et qui, à Noël, apportait encore du nougat. Personne dans l'atelier n'aurait employé le mot bien-être. Ils appelaient cela simplement travail, et ils savaient parfaitement que c'était la même chose.

Sa mère traversait ce bruit sans élever la voix, et tout le monde l'entendait quand même.

Mapi mettrait trente ans à comprendre que ce n'était pas une question de volume.

Paris, au contraire, ne semblait écouter personne.

La ville se mouvait. Les taxis traversaient des boulevards luisants de pluie et repartaient avant que le feu ne finisse d'être vert. Les portes des bistrot s'ouvraient et laissaient sortir fumée, voix, odeur de beurre et de vin, puis se refermaient au claquement comme s'il y avait dedans quelque chose à garder. Les serveurs couraient entre des tables trop proches en portant des plateaux qui n'auraient pas dû tenir en équilibre. Les gens marchaient comme si tous, sans exception, avaient un rendez-vous important.

Mapi était arrivée pour un cours de langue de trois semaines, qui était la manière élégante dont son père avait accepté l'idée que sa fille eût envie de rester loin de Getafe. La logeait la famille de Béatrice, connue l'été précédent à Santander, dans une maison au chauffage incertain près de Denfert. La première nuit, elle avait dormi avec le manteau sur le lit, par-dessus les couvertures, et ne l'avait pas écrit à la maison.

Cette année-là, la ville s'arrêta. À la fin de novembre le métro cessa de

fonctionner, les autobus aussi, et Paris se remplit de gens qui marchaient. Les rues étaient pleines et les trottoirs lents, et pour la première fois depuis son arrivée Mapi eut l'impression que cette ville pouvait être traversée à pied par n'importe qui.

Un vendredi soir, Béatrice l'emmena à une fête.

L'appartement était au cinquième étage d'un immeuble proche de Saint-Germain, de ceux où l'escalier de bois gémit sous le poids de n'importe qui et où le palier sent la cire. Les meubles avaient été poussés contre les murs. Sur le sol il y avait des verres, des sacs, des vestes, une écharpe que quelqu'un chercherait en vain pendant des semaines. Dans le couloir, deux garçons discutaient politique avec le sérieux de celui qui n'a encore rien à perdre.

Une grande chaîne stéréo occupait presque tout un meuble.

Amplificateur, lecteur de compact disc, une rangée de boutons qui dans la pénombre semblaient des instruments de bord. Le propriétaire la surveillait comme on surveille un animal coûteux : il s'approchait, changeait de disque, vérifiait que personne ne posât un verre sur le couvercle, retournait en arrière.

Deux enceintes aux deux côtés de la pièce faisaient vibrer le sol.

Mapi s'aperçut d'une chose curieuse. Pour parler, il fallait approcher la bouche de l'oreille de l'autre, et alors personne ne parlait vraiment : on échangeait des phrases courtes, déjà décidées, qui n'exigeaient pas de réponse. La musique était très forte, elle était très belle, et elle était à tout le monde.

Et précisément pour cela, pensa-t-elle, elle n'était vraiment à personne.

Ce fut alors qu'elle vit une fille assise par terre, le dos contre une étagère, les genoux ramassés et les yeux fermés. Autour d'elle la fête continuait exactement comme avant. Elle était ailleurs.

Elle avait un petit casque sur les oreilles, uni par un arceau fin, et un fil qui descendait vers l'appareil posé sur ses jambes.

Mapi resta à la regarder plus longtemps qu'il n'était poli.

La fille ouvrit les yeux et sourit. Elle ôta une oreille du casque.

« Tu veux essayer ? »

Mapi montra l'appareil.

« Qu'est-ce que tu écoutes ? »

« Essaie. »

Un Walkman, elle en avait vu mille. La moitié des garçons de Getafe en

portaient un, dans le bus, sur le muret devant la paroisse. Simplement, elle n'en avait jamais eu : à la maison la musique était celle de la chaîne de sa mère, et à l'atelier la musique était celle des presses.

Elle s'assit par terre, à côté de l'inconnue, le dos contre la même étagère. La fille lui passa le casque sans rien expliquer, comme on passe un verre.

Mapi le mit.

Et il arriva quelque chose.

La fête ne disparut pas. Elle était tout entière là. Elle voyait les bras levés, la bouche de Béatrice qui riait à deux mètres d'elle, la fumée qui montait vers le plafond, le propriétaire qui se penchait de nouveau sur la chaîne. Le chaos continuait, identique, et il ne lui appartenait plus.

Car désormais, dans ce chaos, il y avait un espace à elle.

La musique était toute proche. Elle n'arrivait plus de la pièce, elle n'avait plus à traverser l'air, les corps, la fumée, les voix. Elle arrivait à elle.

Elle sentait le souffle de qui chantait, la respiration prise avant une phrase, le bruit minuscule des doigts qui changeaient de position sur la corde.

C'étaient des détails qui existaient depuis toujours et qu'aucune chaîne puissante ne lui avait jamais fait entendre, parce qu'une chaîne puissante remplit une pièce et qu'une pièce est déjà pleine de tout le reste.

Elle regarda l'objet sur les jambes de la fille. Il était plus petit qu'un livre. Il avait une rangée de touches larges, rectangulaires, qui s'enfonçaient avec un bruit sec et satisfaisant.

Elle baissa le volume. La fête rentra. Elle le remonta. La fête sortit.

Elle appuya sur une touche et la musique s'arrêta au milieu d'un mot. Elle en appuya une autre et elle repartit exactement de là, comme si elle avait attendu elle.

Elle sentit une chose qu'elle n'aurait pas su dire à vingt ans, et qu'elle n'aurait su dire que bien plus tard : elle n'était pas en train de choisir la musique.

Elle était en train de choisir où être.

« Tu aimes ? »

Mapi fit oui de la tête.

« Beaucoup. »

« Pourquoi ? »

Elle regarda encore la pièce : les bras levés, la fumée, les verres par terre,

Béatrice qui riait.

« Parce que la fête continue. »

Puis elle ôta le casque.

Le bruit lui retomba dessus tout à la fois, et ce fut presque violent : les voix, les enceintes, le sol qui vibrait, quelqu'un qui criait une phrase à deux pas d'elle. C'était exactement le même bruit qu'avant. Il était devenu insupportable seulement parce que, pendant quatre minutes, elle avait su qu'on pouvait être ailleurs sans s'en aller.

Bien des années plus tard, Mapi reconnaîtrait dans ce dérangement la partie inconfortable de l'histoire. Le casque n'enlève rien à personne.

Il rend la mesure de ce dans quoi on vivait sans s'en apercevoir.

La fille rit, prit le casque et le remit, et ce fut tout. Elles n'échangèrent pas leurs noms.

Une demi-heure plus tard, Mapi la chercha des yeux et elle n'y était plus.

Elles rentrèrent à pied, parce que le métro était à l'arrêt et parce qu'à vingt ans on rentre à pied de toute façon. Les rues étaient mouillées et vides, et le bruit de la ville s'était réduit à un moteur lointain et à un rideau de fer que quelqu'un tirait vers le bas.

Béatrice parlait. Mapi marchait et pensait à une pensée qu'elle n'arrivait pas à retenir.

Son père, à Getafe, aurait été fasciné par la mécanique de cet objet : les têtes, la courroie, la précision d'un moteur qui tient dans une main. Sa mère non. Sa mère aurait compris tout de suite l'autre chose, celle qui la regardait elle et non l'appareil, et l'aurait dite avec un seul mot.

Rentrée à Getafe, elle raconta la tour Eiffel, le cours de langue, le froid, et une fête près de Saint-Germain où l'on dansait jusqu'à trois heures. Du reste elle ne dit rien, parce qu'elle n'aurait pas su le dire.

Elle n'acheta jamais un Walkman, ni alors ni après. Elle en avait vu sur le corps de la moitié de l'Espagne pendant des années, et c'est peut-être précisément pour cela qu'il ne lui vint pas à l'idée d'en vouloir un : c'était un objet, et l'objet n'avait jamais été le point.

À vingt ans, du reste, certaines intuitions ne se comprennent pas.

On les met de côté.

Et elles reviennent te chercher bien des années plus tard, quand tu en as vraiment besoin.

Note hors texte

La scène de la fête qui ouvre ce chapitre doit quelque chose au cinéma français, et cette dette est reconnue avec gratitude. En 1980, un film a appris à toute une génération ce que voulait dire mettre un casque au milieu d'une fête : un slow, une fille, la fête qui continue autour de qui écoute. Quinze ans séparent cette scène de celle-ci ; le geste, aucun. Ce que ce chapitre emprunte au film, ce n'est pas la scène : c'est la ville, toujours Paris, toujours un novembre qui marche. De la chanson qui accompagnait cette scène, il n'en est rien entendu ici : aucune de ses notes ne traverse ces pages. Mais l'écho de Paris y est tout entier, et à ce film, et au pays qui l'a vu naître, ce livre doit sa première fête.
