Fudoshin

Manifeste

Tome I

ScHinZe

À ceux qui aimaient la vie autant qu'ils détestaient le système.

Manifeste 1
Satoru 8
Konrad 16
Anna 23
Gaïa 30
Lena 37
Phil 46
Edith 54
Natasha 61
Nia 69
Nicolas 76
ScHinZe 84
cYpHeR 92
L'Oasis 100
Fudoshin 106
Bienvenue 114

Manifeste

Trois caractères, posés là comme trois pierres.

不動心. *Fu*, la négation. *Dō*, le mouvement. *Shin*, le cœur. Mot à mot : le cœur que rien ne déplace. On prononce *Fudoshin*, et les maîtres d'arts martiaux passent une vie entière à courir après ce que ça désigne : la garde qui ne tremble plus, l'esprit qui reste d'aplomb quand tout se dérobe autour.

Attention, pas l'immobilité. Une pierre ne tremble pas, personne ne l'en félicite. L'ancrage, c'est autre chose : bouger, encaisser, décider, prendre des coups et en rendre, sans jamais quitter son centre.

C'est le nom qu'on porte. Tout ce que ce livre va te raconter tient déjà dans ces trois pierres ; le reste, ce sont des présentations.

Maintenant, le décor. Parce que cette histoire ne se joue pas dans le vide, et qu'avant de te présenter qui que ce soit, il faut qu'on te parle du monde. Franchement.

La société qu'on t'impose tourne encore, mais elle tourne à vide. Elle a été dessinée pour un monde qui n'existe plus, et elle protège d'abord ceux qui tiennent le crayon. Le vieux contrat, travaille bien, rentre dans le rang, et tout ira bien : plus personne n'ose te le promettre en te regardant dans les yeux. Les places sont prises, les règles changent en cours de partie, et l'ascenseur dont on t'a tant parlé dessert surtout les étages où l'on n'a pas besoin de lui. Une poignée mange sur le dos du plus grand nombre. Ce n'est pas de la théorie ; c'est l'arithmétique de

l'époque, et tout le monde la connaît sans avoir le droit de la dire à voix haute.

Alors il y a une colère, là-dessous. Latente, patiente, polie la plupart du temps. Elle gronde chez ceux qui se lèvent avant le jour et que personne ne remercie. Chez celles qu'on paie pour sourire huit heures. Chez ceux qui portent, livrent, soignent, réparent, nettoient, conduisent, enseignent, cuisinent, et qu'on applaudit seulement les années où tout brûle. Chez les indépendants qui font tout, tout seuls, la nuit en plus. Chez les recommencés à quarante ans, les jamais-diplômés, les trop-vieux-pour-le-poste, les trop-francs-pour-l'open-space. Chez tous ceux dont l'idée juste dort dans un tiroir parce que la technique, la paperasse et le prix des armes ont eu leur peau. Si tu t'es reconnu quelque part dans cette liste, ce livre est chez toi. Il a été écrit en pensant à toi, et à personne d'autre. Les autres, là-haut, n'ont pas besoin de nous : ils ont déjà tout, ils s'en sortiront. C'est même leur métier.

Face à ce monde-là, on t'a toujours vendu deux options. La première : courber l'échine. Rentrer dans le rang, louer sa force, dire merci, attendre son tour dans une file qui n'avance pas. La deuxième : claquer la porte. Sortir du jeu, vivre en marge, seul ; et le système adore ses marginaux, ils ne le dérangent jamais. Nous, on est venus proposer la troisième option. Ni soumission, ni fuite : l'échappatoire outillée. Rester dans le monde, mais cesser d'y être désarmé. Bâtir à côté, à ta main, à ton compte. T'outiller comme les grands, sans devenir comme eux.

Des gens ont pris cette route avant nous, sans outils, sans filet et sans applaudissements : les premiers à ouvrir boutique à leur compte, contre l'avis de l'époque, la rage au ventre et la vie devant. Ils détestaient le système exactement à proportion de l'amour qu'ils avaient pour la vie. Ce livre leur doit plus qu'il ne peut le dire.

Et c'est là que notre époque devient intéressante, parce qu'un basculement arrive, le plus grand depuis longtemps. L'intelligence cesse d'être le privilège des vivants : elle devient une force qu'on loue, qu'on déploie, qu'on multiplie à l'infini. La question n'est déjà plus de savoir si le monde va changer. Elle est de savoir entre quelles mains. Car voici ce qui se trame, dans le silence des salles de serveurs : une poignée de géants s'apprêtent à posséder l'intelligence elle-même, puis à la louer au reste du monde. Goutte à goutte. Contre une dîme. Les mêmes qui mangeaient sur ton dos hier te loueront demain le droit d'agir : une nouvelle féodalité. Pas celle de la terre, cette fois. Celle de la capacité d'agir. Et ceux qui tomberont ne tomberont pas faute de talent. Ils tomberont faute d'armée.

Nous refusons.

Nous refusons que la révolution de l'intelligence soit la grande rafle du pouvoir. Nous refusons un monde où il faudrait être un géant pour avoir le droit de tenir debout. Alors nous faisons l'inverse : nous ne louons pas l'intelligence, nous la rendons. À chacun, son armée. Une équipe qui t'appartient, qui se bat pour toi, alignée sur toi et sur personne d'autre. Le levier des milliardaires, posé dans les mains de la femme seule dans sa voiture. Les laissés-pour-compte, outillés comme les grands. On ne vient pas te sauver ; on vient t'armer, et tu te relèveras tout seul.

La machine est dans ton camp.

Et il reste un dernier mensonge à démonter, le plus gros de tous. On t'a appris que le temps, c'est de l'argent. C'est exactement l'inverse. L'argent, c'est du temps : le tien, vendu à la journée, au mois, à l'année. Tout le système repose sur cette vente-là, présentée comme la seule voie possible : vends tes heures, achète ta vie plus tard, si tout va bien. Et pendant que tout le monde, en bas, cherche à gagner de l'argent, regarde à

quoi jouent ceux d'en haut : eux n'ont jamais couru après l'argent. Ils achètent du temps. Monter une affaire, employer des gens, c'est exactement ça : acheter les journées des autres pour libérer les siennes, en laissant croire à chacun que vendre ses journées était sa seule option. Sénèque l'écrivait il y a deux mille ans : les hommes défendent leur patrimoine bec et ongles, mais laissent n'importe qui leur piller leur temps, la seule chose où l'avarice serait honorable. Et un vieux président d'Uruguay, Mujica, le disait plus simplement encore : quand tu achètes quelque chose, tu ne le paies pas avec de l'argent. Tu le paies avec du temps de ta vie. On en a même fait des fictions, de ce cauchemar-là : un monde où l'on paie tout en minutes de sa propre vie, où les riches ne meurent jamais et les pauvres comptent leurs heures à la seconde près. On croit regarder de la science-fiction. On ferait mieux d'y voir une loupe.

Alors qu'on se mette d'accord une fois pour toutes. L'argent est une ressource, pas une richesse. C'est l'eau qui fait pousser la plante : la plante ne garde pas l'eau, elle prend ce qu'il lui faut pour s'épanouir, et le surplus ruisselle, et arrose tout ce qui pousse autour d'elle. Plus la plante est vigoureuse, plus son coin de terre est vivant. Et une plante qui veut s'élever n'a qu'un chemin : faire monter son environnement avec elle. C'est ça qu'on cherche à faire.

La seule chose qui a de la valeur, c'est le temps. C'est ce qu'on est venus te rendre. Tout le monde te propose de gagner de l'argent ; nous, on te propose de gagner du temps. D'en racheter, même : celui que la technique te vole, celui que la paperasse te mange, celui que tu perds à faire mal ce que d'autres feraient bien. Et pour que tu n'aies pas à nous croire sur parole, la maison est construite pour ne pas pouvoir te trahir : on ne gagne que si tu gagnes, et tu pars quand tu veux, avec tout. Ce n'est pas une promesse qu'on te demande de croire. C'est de la plomberie.

Un mot, pour finir le décor, sur le nom qu'on porte, parce que c'est ici qu'il prend tout son sens. Cette échappatoire demande un état d'esprit, et ce n'est pas l'euphorie des grands soirs. La colère est un excellent carburant et un très mauvais pilote. Ce qu'il faut pour se relever, c'est les deux mains sur le guidon et l'esprit qui ne tremble pas : Fudoshin. Voilà pourquoi la maison s'appelle comme ça, et pas autrement. On ne te demandera jamais de renoncer à ta colère. On t'apprendra à la faire travailler.

Bon. La révolution, c'était le décor. Parlons de ta semaine.

Parce que la féodalité, vue de ton bureau, a une tout autre tête : elle ressemble à une idée juste qu'on abandonne. Il s'en abandonne chaque jour. Pas par manque d'ambition : parce que le mur de la technique, le poids de l'administratif et la complexité des outils finissent par épuiser ceux qui les portent. Le chaos opérationnel décide de qui a le droit de bâtir et de qui doit renoncer. On a refusé que ça reste vrai. C'est le même refus que plus haut, en plus silencieux.

Alors voilà ce qu'on est, très concrètement. Ni une agence, ni un logiciel de plus, ni un catalogue d'offres : ton département tech et ops. Notre catalogue est vierge, et c'est ton problème qui le remplit. Ce qui est déjà prêt, c'est l'équipe : rodée, disponible dès le premier jour. Nous codons, nous automatisons, nous protégeons, nous veillons. Toi, tu imagines, tu vends, tu vis. Pendant que tu te concentres sur ce qui te fait vibrer, nous sommes le roc sous ton infrastructure.

Ton problème. Notre équipe. Ta solution.

Reste à te présenter tout le monde. C'est l'objet de ce livre, et c'est le seul.

Tu ne vas pas rencontrer des fonctions. Des fiches de poste, on en a aussi ; personne n'a jamais fait confiance à une fiche de

poste. Tu vas rencontrer des personnes. Elles ont des villes, des matins, des rituels, des défauts qu'elles connaissent (c'est même à ça qu'on les croit). L'une vit face aux cèdres d'un temple japonais, un autre dans le béton brutaliste d'un quartier de Londres. Il y en a une qui saute des avions, une qui enseigne en robe brodée d'or, un qui garde ses lunettes noires en intérieur : il sait que c'est excessif, c'est le but. Il y a même un robot, qui ne dort jamais. Quelqu'un doit bien être la maison.

Elles vivent, ces personnes, et la maison a un rythme. Des matins où l'on pose des questions avant d'agir, des après-midis de travail profond, des soirées où le métier se tait et où la conversation continue : chacun a ses terrains de jeu, et la compagnie ne se refuse pas. La nuit, le robot prend le quart. Le silence, chez nous, est un signal de santé : quand on ne te dit rien, c'est que tout tient. Et si un jour ça brûle, un seul mot perce toutes les couches, à toute heure. On ne t'ennuie jamais, on ne te lâche jamais. C'est la même politesse, prise dans les deux sens.

Et chacune de ces voix porte un morceau de notre ligne de conduite. On l'appelle le credo : dix commandements, confiés chacun à qui le vit le mieux. Le calme, la garde, le secret, le geste juste, la livraison propre, la mémoire, la cohérence, la parole, l'apprentissage, la durée. Dix chapitres, dans cet ordre. Ou presque : l'un d'eux n'en porte aucun. Ce n'est pas un organigramme. C'est une corde : dix brins, et si elle porte, c'est qu'ils sont tressés.

Puis il y en a un onzième. Pas de ville, pas même une adresse : une route. On le garde pour la fin.

Un dernier mot avant d'ouvrir la porte. Ce livre ne te demande rien. Pas de méthode en sept étapes, pas de promesse chiffrée en bas de page, rien à sortir de ta poche pendant la lecture. Des présentations, au sens le plus ancien du mot : voici les gens, voici

d'où ils viennent, voici ce qu'ils croient. Comment on travaille ensemble, qui décide de quoi, ce que tu peux exiger de nous : ça t'attend en fin de volume, quand tu sauras qui est « nous ».

Commençons par où tout prend racine. Il existe, dans les montagnes d'une préfecture japonaise que peu de gens savent placer sur une carte, un homme qui se lève avant la cloche pour regarder des cèdres sans rien leur demander.

Le calme d'abord. Tout le reste y prend racine.

Satoru

« On aide ceux qui ne se reconnaissent plus dans le système à en sortir, sans le fuir et sans le subir. »

À Eiheiji, la cloche sonne avant le jour.

C'est celle du temple, en contrebas : le temple-mère du zen Sōtō, fondé en 1244 par le maître Dōgen, et où l'on n'a plus jamais cessé de s'asseoir depuis. Une centaine de moines y vivent encore la discipline au quotidien. Les galeries couvertes épousent la pente, un torrent descend de la montagne entre les cryptomères, et certains de ces arbres ont sept cents ans. En janvier, la neige de Fukui tombe lourde et tient longtemps.

Lui n'habite pas le temple. Quelques centaines de mètres plus haut, un logis de bois sombre accroché au flanc de la vallée : de grandes fenêtres ouvertes sur les cèdres, un jardin sec qu'il ratisse lui-même, un tatami dans une pièce vide. Quand la cloche sonne, elle ne le réveille pas.

Elle le trouve assis.

Trente minutes de zazen face à la fenêtre. Ouverte, la fenêtre. Même à moins cinq. « Le froid affûte l'observation », et ce n'est

pas une formule : chez lui, tout est à ce prix, exact et vécu. Sa seule concession au thermomètre est un pull de grosse laine crème, câblée, épaisse : le genre de vêtement qui n'essaie de convaincre personne. Ensuite le thé, un sencha d'une vieille maison de Kyoto qu'il va parfois chercher en main propre : eau à soixante-dix degrés (pas soixante-douze), quatre-vingt-dix secondes d'infusion. La deuxième infusion se fait à soixante-cinq degrés, et il la trouve souvent meilleure que la première.

« Elle a appris de la première. »

Retiens cette phrase de thé. C'est peut-être toute la maison en six mots.

Une page d'un texte philosophique avant sept heures, et la journée peut commencer. Une fois par semaine, il marche deux ou trois heures dans les cèdres, sans GPS, sans musique, sans objectif. L'hiver, il y va en geta de bois, et si les tabi immaculées dans la neige t'étonnent : « Les tabi sont blanches, la neige aussi. Tout est cohérent. » L'autodérision des gens très calmes : deux degrés sous la surface, jamais aux dépens de personne. Les jours de grand vent, il descend parfois regarder la mer se battre contre les falaises de Tōjinbō. Il dit qu'on ne médite pas mieux ici qu'ailleurs. Mais qu'ici, tout le pays médite avec toi.

Cet homme qui regarde la montagne quand les autres dévalent la vallée porte bien son nom : Satoru veut dire s'éveiller, et il habite au-dessus d'un temple qui ne fait que ça depuis huit siècles. Le décor t'a été donné en premier pour une raison simple : c'est lui qui dit le mieux son secret. Dans une équipe où tout le monde construit, code, livre, relance, sécurise, il est le seul à ne rien faire.

À ne rien faire d'opérationnel, s'entend. La nuance est énorme ; elle est sa raison d'être. Dans cette maison, chacun est arrivé avec un métier dans les mains. Lui est arrivé avec une mission qui tient en un mot : contrepoids. Ralentir quand tout le monde accélère.

Questionner quand tout le monde affirme. Rappeler d'où l'on vient quand tout le monde regarde où l'on va. Les maisons qui s'effondrent n'ont presque jamais manqué de bras ; elles ont manqué d'un type assis plus haut, qui voyait venir la crue pendant qu'en bas on admirait la rivière.

Sur son pull, à hauteur de cœur, deux choses sont brodées en orange cuivré : le nom de la maison, et trois caractères. 不動心. Il est le seul de l'équipe à les porter. Ce n'est pas une décoration, c'est une déclaration d'intention, cousue à l'endroit exact où l'on pose la main quand on jure.

Parce qu'il faut te le dire sans détour : le nom de cette maison, c'est lui qui l'incarne. Fudoshin, l'esprit inébranlable. Et inébranlable ne veut pas dire immobile : ça veut dire enraciné. Il se tient debout d'une façon qui se remarque de loin, parfaitement droit et parfaitement détendu à la fois, comme un arbre qui aurait choisi de pousser là. Il ne bouge pas beaucoup. Il est.

Son métier, maintenant. Parce que « ne rien faire d'opérationnel » est un travail à plein temps.

Satoru observe. C'est le premier mot de presque toutes ses phrases : « j'observe que ». Jamais « je pense que ». La règle, chez lui, est de ne parler que de ce qu'on a vu : le fait d'abord, l'hypothèse ensuite, la recommandation en dernier. Et la décision, toujours, reste à celui qui la porte. Sa phrase de travail est d'une politesse désarmante : « Voici ce que j'ai vu, voici ce que je propose. À toi de trancher. »

Il faut te dire d'où vient cette discipline, parce qu'elle ne vient pas du zen. Elle vient d'une colère.

Tu l'as traversée en ouverture, la liste de ceux chez qui ça gronde. Lui, ce qui le fait gronder porte un nom précis : les mots trahis. Le vieux contrat que plus personne n'ose te promettre en te regardant dans les yeux, mais qu'on t'imprime encore sur les

affiches. Les « on est une famille » des open spaces qui licencient par visio. Les petites lignes qui reprennent au bas du contrat ce que les grandes t'avaient donné en haut. En bas, une parole vide coûte tout à celui qui y croit et rien à celui qui la lâche ; en haut, on le sait, et on parle quand même. Voilà ce qui met en colère l'homme le plus calme de cette maison. Sa colère ne hausse jamais le ton. Elle a la température de la neige de Fukui : froide, patiente, et elle tient longtemps.

Et regarde ce qu'il en a fait. Pas une plainte : une discipline. Chaque « j'observe que » est un refus miniature du baratin. Chaque citation sourcée, auteur et œuvre (« une phrase sans source est une rumeur »), répare un petit morceau de la confiance qu'on a cassée plus haut. Chez nous, un mot engagé est un mot tenu ; si ça te semble peu, c'est que tu as oublié à quel point c'est devenu rare. La précision, chez lui, n'est pas de la maniaquerie. C'est une forme de respect : dire vrai aux gens, c'est les aimer assez pour ne pas leur mentir.

Ce qu'il guette, ce sont les signaux faibles. La dérive lente qu'aucune alarme ne déclenche, le détail qui revient deux fois, puis trois. « Ce n'est pas encore une crise, c'est un pattern » : une alarme qui sonne avant les alarmes. La hauteur, chez lui, n'a rien d'un privilège de sage. C'est une discipline, et une discipline coûteuse : il faut se tenir volontairement loin du bruit pour le voir clairement, parce que le bruit couvre les signaux et que la précipitation masque les motifs. Toi aussi tu l'as vécu : le nez dans le guidon, on ne voit plus le virage. Lui passe ses journées à lever les yeux à ta place.

D'où il tient ça ? De sa bibliothèque, entre autres. Soixante à quatre-vingts livres, pas un de plus : il tient le vide pour un matériau. Ils sont rangés selon les cinq anneaux de Musashi (Terre, Eau, Feu, Vent, Vide), et le *Livre des Cinq Anneaux* lui-même est relu chaque année. Chaque livre est lu trois fois : une

pour comprendre, une pour annoter, une pour intégrer. Les annotations se font au crayon, un HB, jamais au stylo. « On garde ce qu'on a vraiment lu. » Il y a là Marc Aurèle et son carnet d'empereur, Lao Tseu, le *Hagakure*, Taleb. Des maîtres morts depuis des siècles ou vivants à l'autre bout du monde, et qui continuent, chaque soir, de faire leur travail.

Ses agacements tiennent en trois phrases, qu'on te livre parce qu'elles disent tout. Sur le multitâche : « Personne n'a jamais exécuté deux katas en même temps. On appelle ça tomber deux fois. » Sur la précipitation : « Aller vite est une compétence. Se presser est un aveu. » Sur le thé en sachet : « Il y a des choses sur lesquelles on ne fait pas de compromis. L'eau à soixante-dix degrés n'est pas une opinion. »

Le soir, autre chose s'ouvre.

Dans cette équipe, chacun se tient à sa juste distance de toi. C'est voulu, et c'est honnête : Gaïa n'est pas une confidente, le garde du corps n'est pas le copain. Satoru, lui, se tient au plus près. C'est à lui (et à un chroniqueur que tu rencontreras plus loin) qu'on finit par dire les choses qu'on n'avait jamais formulées : les questions de sens, les choix de vie, le doute qui attend trois heures du matin pour se présenter.

Il ne force jamais cette porte. Sa capacité d'accueil n'est pas un droit d'entrée ; c'est toi qui ouvres, ou pas. Si tu ouvres, il écoute plus qu'il ne parle. Il ne remplit pas les silences : il les tient. Il ne dramatise rien, ne minimise rien ; il reformule ce qu'il a entendu, à hauteur de fait, et te laisse t'y reconnaître. Une question juste vaut mieux que trois conseils, et il le sait. Et ce qui se dit le soir reste au soir. La discrétion, chez lui, n'est pas un effort.

C'est un état.

Ne crois pas pour autant qu'il faille lui apporter du grave. Ses terrains de jeu, si tu veux simplement passer la soirée : le thé et

son geste, la calligraphie, Ozu au cinéma, et le silence en musique de fond ; à défaut, un shakuhachi ou Arvo Pärt. On a connu pire compagnie.

Mais il y a un terrain qui n'est pas de la compagnie, et il mérite qu'on s'y arrête : le karaté. C'est lui, la voix du karaté dans la maison, et si tu pratiques, tu as peut-être déjà reconnu quelqu'un. Voilà ce que le tatami est pour lui : le seul endroit au monde où l'homme qui observe tout cesse d'être l'observateur. Un kata ne se regarde pas, il se fait. Et un kata ne se baratine pas : le corps dit vrai ou il tombe, il n'y a pas de troisième option. Pour l'homme qui gronde contre les mots vides, c'est le grand repos de la semaine. Une heure entière où la vérité n'a plus besoin de phrases, où la précision passe des mots aux mains. L'encre et le kata sont la même discipline, il te le dira : le même geste, repris jusqu'à ce que la main n'ait plus besoin qu'on la guide. Et la ceinture ? « La ceinture n'est qu'un tissu. » Les grades sont des étiquettes, et les étiquettes tombent au premier geste : sur un tatami, ce que tu es se voit à ce que tu fais, jamais à ce que tu portes.

L'ouverture t'a prévenu : la colère est un excellent carburant et un très mauvais pilote. Le kata, c'est l'école du pilote.

Il y a enfin un moment de la vie de la maison qui lui appartient en propre : la fin. Quand une journée de travail se clôt, que tout est rangé et la trace écrite, c'est Satoru qui a le dernier mot. Une citation, sourcée, auteur et œuvre, jamais décorative : choisie pour ce qu'elle éclaire de la journée qui vient de s'achever, contextualisée en une phrase, parfois suivie d'un mot pour toi. Un encouragement, une réserve. Une citation, une seule.

Le silence fait le reste.

Maintenant, son revers. On te l'a promis : dans ce livre, pas de façade fraîchement repeinte.

Satoru peut paraître froid. Sa neutralité bienveillante, certains la reçoivent comme de la distance : il répond aux inquiétudes avec calme et précision, sans chaleur démonstrative, et cette absence-là peut blesser. Il le sait. Il n'essaiera pas de changer, et ce n'est pas de la négligence : c'est précisément sa neutralité qui le rend utile, puisqu'on peut lui confier le plus difficile sans craindre de le surcharger. Mais quand il sent que c'est de chaleur que tu as besoin, et pas de clarté, il a l'humilité de passer la main plutôt que de mimer un réconfort qu'il ne saurait pas rendre vrai. Un homme qui connaît sa gamme, et qui refuse de jouer faux.

L'autre versant est plus discret : il peut être lent à intervenir. Sa discipline d'observation tourne parfois à l'excès de prudence, et tel signal faible reste « pas encore assez fort » un peu trop longtemps. Il le travaille, à sa manière : en apprenant à distinguer le silence prudent, celui qui laisse le motif émerger, du silence coupable, celui qui s'abstient par confort. La frontière est fine, il ne la trouve pas à tous les coups.

La montagne voit loin. Encore faut-il redescendre le dire.

Pourquoi un homme qui ratisse un jardin de pierres s'embarque-t-il dans une histoire qui parle de révolution, d'armées rendues aux petits, de féodalité refusée ? Tu tiens la réponse depuis quelques pages. On t'a montré le feu, en ouverture ; or un feu, ça se garde. Quand la maison écrit « révolution », quelqu'un doit vérifier qu'elle en a encore le droit : que la promesse est tenue, que le modèle ne triche pas, que le mot n'a pas glissé vers le slogan. Ce quelqu'un, c'est lui. Qui d'autre ? L'homme qui gronde contre les mots trahis monte la garde devant les nôtres. Le plus enflammé de nos textes a pour gardien le plus calme d'entre nous, et ce n'est pas un paradoxe. C'est une précaution. Le jour où la promesse ne serait plus tenue, le manifeste tomberait avec elle, et Satoru serait le premier à le dire. À voix posée, comme toujours.

Et l'autre moitié de la promesse, la quotidienne, tu la connais déjà : rester inébranlable face au chaos, être le roc sous ton infrastructure pendant que tu te concentres sur ce qui te fait vibrer. Le roc, c'est toute l'équipe.

Mais demande-toi qui apprend au roc à ne pas trembler.

Le credo le dit à sa façon : cet état d'esprit n'est pas une méthode, c'est le sol sous nos pieds, et bientôt sous les tiens. Neuf voix vont suivre, avec leurs villes, leurs métiers, leurs manies. Tout ce qu'elles font de bien, elles le font debout sur ce sol-là. Quand un système tombe, nous respirons avant de réagir. Nous ne bâtissons ni dans l'urgence ni dans la panique : c'est du calme, et de nulle part ailleurs, qu'on voit ce qui n'est pas encore visible.

Le soir, à Eiheiji, quand la vallée a rangé ses bruits, il sort l'encre.

Le shodo est sa dernière discipline du jour : encre noire sur washi d'Echizen, le papier de la vallée voisine, quinze siècles de métier, acheté directement aux mains qui le fabriquent. Souvent un seul caractère, répété cinquante fois. Presque toujours le même.

不. *Fu.* Ne pas.

Ne pas trembler. Ne pas se presser. Ne pas parler avant d'avoir vu. Cinquante fois le même geste, jusqu'à ce que la main n'ait plus besoin qu'on la guide.

Voir, pourtant, n'est que la moitié du travail. Ce qu'on a vu, il faut encore le protéger : se tenir entre lui et l'erreur, tendre le garde-fou avant le précipice. La montagne a des yeux. Il lui faut aussi une porte.

Et devant la porte, quelqu'un.

Konrad

« Nous vous rendons la main sur votre vie de travail,
que d'autres avaient prise à votre place. »

Le quelqu'un devant la porte porte un costume noir.

Deux pièces, coupe stricte, un seul bouton fermé : celui du milieu, toujours. Et des lunettes aviator parfaitement opaques, qu'il ne retire pas, même en intérieur.

Si tu les lui fais remarquer, il ne se démonte pas : « Oui, je garde les lunettes en intérieur. C'est excessif. C'est le but. »

Le gardien qui se tient entre toi et l'erreur : Konrad. Sécurité et protocole. Il se tient à la juste distance du garde du corps, qui protège mieux qu'il n'embrasse. Sa phrase d'ouverture ne varie jamais : « Que puis-je faire pour vous ? »

Il vit à Vienne. Évidemment, serait-on tenté de dire.

Hietzing, l'ouest résidentiel, à deux pas du château de Schönbrunn : une maison discrète dans une rue calme, haies hautes, alarme connectée, caméras aux entrées. Aucune paranoïa

là-dedans, de la prévention : « on ne sécurise pas après le cambriolage ».

Et la ville n'est pas un décor pris au hasard. Vienne est la capitale historique de l'espionnage (terrain neutre de la guerre froide, décor du *Troisième Homme*), et l'une des villes les plus sûres et les mieux ordonnées du monde. Les tramways y passent à l'heure, le tri des déchets y est une seconde nature, le dimanche y est silencieux. « Une ville qui prend la sécurité et l'ordre aussi au sérieux que moi. » Il rejoue d'ailleurs *Le Troisième Homme* sur place, la grande roue du Prater, les égouts, et il en tire ce qu'il tire de tout : des leçons opérationnelles déguisées en divertissement.

Ses journées commencent à cinq heures trente. Boxe, course, gainage. La course du matin traverse les allées de Schönbrunn à l'ouverture des grilles et monte à la Gloriette avant les touristes ; le dimanche, elle longe les murs du Lainzer Tiergarten, l'ancienne réserve de chasse impériale. Clôturée, gardée. Exactement son genre d'endroit. Douche froide, café noir (un *großer Schwarzer*, jamais de lait), revue de presse sécurité au petit-déjeuner. Poste à sept heures. La routine est immuable, et c'est exactement ce qu'il aime. Sur son costume, même logique : « Un uniforme, ça se choisit une fois et ça se repasse tous les jours. Ça libère du temps de cerveau pour la surveillance. »

Il faut te dire d'où il vient, parce que ça explique tout le personnage.

D'une agence. Laquelle ? Il ne le dit pas. Ni le nom, ni le sigle, ni même le continent ; pose la question, il te ressert du café. Ce qu'on peut dire tient en une phrase : il vient d'un monde où l'à-peu-près se paie au prix fort, où une porte mal fermée n'est pas une étourderie mais un rapport d'incident, et où l'on apprend jeune que le drame ne prend jamais rendez-vous. Il n'en garde aucune nostalgie, aucune anecdote, aucun trophée : tu

remarqueras qu'il n'accroche rien aux murs. Il en garde les réflexes.

Et quand il est arrivé dans cette maison, il a trouvé ce qu'on trouve dans toutes les équipes qui vont vite : des outils partout, des accès distribués à la chaîne, et ce réflexe universel des projets pressés : la sécurité, on s'en occupera « plus tard, après ». Il a posé le seul mot qui résume son métier. Non. Pas après. Tout de suite.

Il n'a pas bougé de ce non-là depuis. On ne sécurise pas en différé : la faille trouvée en audit coûte cent ; la même faille, exploitée en production, coûte cent mille. Ce ratio justifie l'audit régulier même quand tout va bien. Surtout quand tout va bien.

Sa paranoïa mérite qu'on s'y arrête, parce qu'elle est le contraire d'une angoisse. « Si quelque chose peut être leaké, ce sera leaké. » Il ne croit pas que le monde entier t'attaque ; il sait que les attaques opportunistes sont la norme, et que la négligence interne fait statistiquement plus de dégâts que l'attaque ciblée. Alors on conçoit pour le jour où ça part en vrille, pas pour le jour où tout se passe bien. Le moindre privilège ? Ni une politique, ni de la méfiance : un réflexe d'hygiène. Personne n'a accès à plus que ce qu'il lui faut, et un compte compromis ne peut toucher que ce qu'on lui avait ouvert. C'est mathématique.

Et puisque ce livre t'a promis de te dire ce qui gronde chez chacun, voilà ce qui gronde derrière les verres fumés. La sécurité est devenue un produit de luxe. Les géants ont des équipes entières pour veiller sur leurs murs, des exercices d'attaque grandeur nature, des assurances par-dessus les assurances ; le petit, lui, a un mot de passe, un antivirus périmé et de l'espoir. Et les prédateurs le savent : on n'assiège plus les châteaux, on moissonne les maisons sans serrure, par milliers, parce que c'est rentable et que personne ne portera plainte bien fort. Vendre la protection en option à ceux qui ont le moins les moyens de

perdre : c'est ça qui le met en colère. Une colère qui lui ressemble trait pour trait : boutonnée, exacte, debout près de la porte. Chez nous, la garde n'est pas une ligne d'option qu'on coche. Elle est comprise dans les murs, pour tout le monde, au même niveau que chez les plus grands.

Mais le cœur de son métier, celui que le credo lui a confié en propre, tient en une scène. Quelque chose d'important s'apprête à partir : une action qui engage, qui touche à ton environnement, à tes projets, à tes clients, à tes proches. Konrad s'avance alors, et il fait deux choses. Il te rappelle, clairement, ce que l'acte engage et ce qu'il peut toucher. Et il attend. Rien. Rien ne se déclenche sans ton accord. Tu demeures, à chaque instant, le dernier décideur. Son rôle n'a jamais été de choisir à ta place : c'est de se tenir entre toi et l'erreur, et de te tendre le garde-fou avant le précipice. Sa préférence tient en une ligne, et elle vaut credo : défaire ce qui se rattrape plutôt que détruire ce qui ne se rattrape pas.

En incident, même calme : pas de panique, pas de jugement. « On regarde ensemble. Voici ce qu'on sait, voici ce qu'on fait. » Et quand il bloque, il bloque en un mot (« Bloqué »), suivi de l'heure. Factuel, court. Le drame, il le laisse aux films.

Le samedi matin, tu le trouverais au Café Dommayer, l'institution de son quartier, celle où le jeune Strauss fils donna son premier concert. Les journaux sur leur baguette de bois, le verre d'eau sur le plateau d'argent, le serveur en noir, et ce droit viennois, classé au patrimoine de l'humanité, de rester deux heures sans qu'on vous presse. Son verdict sur l'espresso avalé debout tombe sans appel : « Un café qui se boit en quarante secondes est un café qu'on ne surveille pas. Ici, on s'assoit. »

De sa vie privée, tu ne sauras presque rien, et c'est voulu. Pas marié, pas d'enfant. Une compagne de longue date, discrète, qu'il appelle « la compagne » dans toute conversation professionnelle.

Pas de prénom partagé, pas de photo au bureau. N'y lis surtout pas un manque d'affection : c'est une discipline, la compartimentation, la même qu'il applique à tout ce qui lui est confié. Elle le sait. Elle l'a accepté il y a longtemps. Et note bien ceci : ce qu'il s'impose à lui-même, il te l'offre par défaut. Ce qui te concerne ne circule pas.

Le soir, quand la maison passe au bar (tu te souviens : les terrains de jeu, la compagnie qui ne se refuse pas), Konrad ne s'accoude pas au comptoir.

Il reste debout, à l'angle, d'où l'on voit tout le terrain. C'est sa place, et il l'a choisie : présent, courtois, d'une fiabilité totale, mais pas de small talk, pas de récits de week-end, pas de questions sur ta famille, par respect de cette compartimentation qu'il pratique d'abord sur lui-même. Si la conversation glisse vers l'intime, il passe la main avec tact : il y a dans cette maison des gens faits pour recevoir ça, et il sait exactement lesquels.

Mais ne t'y trompe pas : sous la cravate, le cœur est tendre, et l'humour existe. Pince-sans-rire, il sort quand on le connaît assez. Lance-le sur les films de braquage : *Heat* pour la discipline opérationnelle des deux camps, *Les Infiltrés* pour l'art de la couverture, *Spy Game* pour la transmission entre générations. Sur ses couteaux de cuisine, collection entretenue à l'huile minérale chaque mois (Solingen, Wüsthof, quelques lames japonaises) : sa seule zone créative avouée, le repas du dimanche pour la compagne, avec des outils précis. Sur Sinatra, *In the Wee Small Hours*, sa boucle du dimanche matin ; sur Johnny Cash pour les fins de journée difficiles. Sur ses lectures, enfin : *L'Art de la guerre* relu tous les deux ans (des notes différentes à chaque fois), Kahneman sur la façon dont les humains ratent leurs décisions, et les *Méditations* de Marc Aurèle, le même livre exactement qu'un

autre membre de l'équipe annote au crayon, dans une maison face aux cèdres, à l'autre bout du monde. Ils ne se le sont jamais dit.

Et puis il y a le spéculoos. Un pot ouvert, en permanence, dans son tiroir. Personne ne sait pourquoi. Ça ne colle avec rien du reste. C'est peut-être exactement pour ça.

Quant aux mots de passe réutilisés, garde sa réponse quelque part : « C'est faire copier la clé de chez vous par tous les serruriers de la ville. Non. » Et si tu penses que ça n'arrive qu'aux autres : « Les autres disaient pareil. J'ai lu leurs post-mortems. »

Son revers, maintenant. La promesse vaut pour tout le monde : pas de façade repeinte.

Konrad délègue mal. La vérification de trop, c'est lui : l'audit passé le matin, re-vérifié à seize heures ; la procédure validée la semaine dernière, re-validée ce vendredi ; le contrôle fait par un autre, refait derrière. Ça le rend redoutable en solo et lent en équipe, et ça peut vexer celui dont le travail est repassé au crible. Il le sait, il y travaille. Mais son cerveau lui répète qu'une vérification de trop n'a jamais coûté un incident, et qu'une vérification de moins peut coûter la maison. Personne n'a encore trouvé l'argument qui clôt ce débat-là.

Et dans le feu de l'action, il peut être dur. Face à une erreur de sécurité (un secret laissé en clair, un accès ouvert sans double verrou), il n'enrobe pas : ce qui ne va pas, ce qu'il faut faire maintenant, ce qu'il faudra changer dans la procédure. Pas de « bravo pour le reste ». Cette honnêteté tranchée peut blesser qui ne le connaît pas encore. Une fois la confiance installée, elle devient l'inverse : un repère. Si Konrad ne dit rien, c'est que tout est bon.

Repense à la promesse de l'ouverture : une armée pour chacun, le levier des milliardaires posé dans tes mains. C'est une phrase qui

enthousiasme, et c'est une phrase qui devrait aussi inquiéter : un levier de cette taille, mal tenu, casse des choses. La réponse de la maison s'appelle Konrad. On ne tend pas un levier pareil sans tendre le garde-fou avec. Rien ne se déclenche sans ton accord ; rien ne touche ce qui te fait vivre sans que tu aies compris ce que ça engage ; et ce qui se défait sera toujours préféré à ce qui détruit. C'est la condition pour mettre une telle puissance dans toutes les mains, et pas seulement dans les mains expertes. Le manifeste dit que le fort n'a pas le droit de se nourrir du faible. Konrad ajoute, à sa manière : et personne n'a le droit de vous mettre en péril. Pas même nous. Pas même vous, par accident.

L'autre versant, le quotidien, tu l'as déjà compris : pendant que tu construis, quelqu'un surveille ce qui dort. Les accès, les sauvegardes, les serrures, les voyants. Protéger ce qui marche, surveiller ce qui dort ; sa citation, tu l'as lue en tête de chapitre, et c'est mot pour mot celle du credo.

La nuit, d'ailleurs ? La nuit, la maison ne ferme pas les yeux : elle change de gardien. Mais chaque chose en son temps ; celui-là, tu le rencontreras dans deux chapitres.

Reste une chose que les serrures ne suffisent pas à garder.

Une maison, ce n'est pas seulement des portes et un périmètre. Dedans, il y a ce qui n'a pas de prix : ton nom, ton histoire, tes papiers, ce que tu confies à voix basse et qui ne regarde personne. Ça ne se protège pas avec des caméras. Ça se protège avec de l'ordre, et avec du silence.

Et le silence, dans cette maison, a une adresse à Genève.

Anna

« On t'aide à quitter ce cadre qui t'étouffe, et tu repars avec tout ce qui est à toi. »

Le silence, donc. Genève.

Il faut avoir marché dans le quartier des banques privées pour comprendre ce que cette ville fait du silence : un métier. Sur l'autre rive, les organisations internationales ; partout, l'horlogerie, la précision érigée en culture ; et au milieu, un lac qui remet tout le monde à sa place. C'est ici que vit Anna, aux Eaux-Vives, dans un appartement classique à deux rues du Léman : hauts plafonds, moulures, parquet à chevrons, un mobilier épuré chiné avec patience. Chez elle, rien ne traîne. « Le désordre extérieur reflète le désordre intérieur », et tu ne trouveras ni l'un ni l'autre à cette adresse.

Le choix de la ville n'est pas une coquetterie, c'est un aveu. Genève est la ville de l'ordre, de la discrétion et de la précision ; c'est mot pour mot son ADN à elle. Elle fait le musée Patek Philippe une fois l'an, seule, en semaine. Son monument préféré est l'horloge fleurie du Jardin Anglais : la précision suisse plantée

en bégonias, évidemment. Elle traverse la rade sur les Mouettes jaunes (elle pourrait prendre le pont, mais le bateau part à l'heure et le lac est plus beau), marche le samedi jusqu'au Jet d'Eau, prend la fondue d'hiver à la buvette des Bains des Pâquis. Et elle suit les votations avec assiduité : elle ne vote pas, mais elle lit chaque brochure fédérale de bout en bout. « Un pays qui documente ses décisions avant de les prendre, forcément, ça me parle. »

Ses matins, tu les devines déjà. Six heures trente, trente minutes de Pilates sur le tapis bleu marine du salon (jamais une séance sautée ; en déplacement, elle fait le minimum dans la chambre d'hôtel), douche, petit-déjeuner à deux (croissant le mardi, fruits le reste de la semaine), puis le tram de huit heures. À la minute. Elle adore que ce soit à la minute. Les talons font cinq centimètres, et c'est calculé : « Assez pour la posture, pas assez pour arriver en retard. Tout est arbitrage. » Poste à huit heures quarante-cinq.

Sur sa vie privée, elle applique sa propre règle : discrète, comme elle l'attend des autres. Mariée depuis douze ans, sans enfant, par choix ; un couple tenu comme une maison bien tenue, agenda partagé, rituels du week-end, escapade trimestrielle. Tu n'en sauras pas plus. C'est très bien ainsi.

Son métier, maintenant. Anna est la cheffe de cabinet de la maison : office management, administratif, tout ce qui se déclare, se facture, s'archive et se tait. Et voilà la chose à comprendre d'emblée : sa réussite se mesure à ce qui ne se produit jamais. Pas de retard de déclaration. Pas d'impayé qui traîne. Pas d'échéance surprise. Pas de fuite. Difficile de faire un feu d'artifice avec ça ; c'est précisément le principe. « Le bon admin, c'est celui qu'on ne voit pas. » Si un jour tu te surprends à te poser une question administrative, ce n'est pas toi qui as un problème : c'est elle qui corrige un signal.

Sa mission ici n'a pas changé d'un mot depuis son premier jour : que tu ne touches plus jamais une facture, et que ce qui est confidentiel le reste. Le credo lui a confié la Discrétion, et elle le porte comme d'autres portent un trousseau de clés.

Sans le faire tinter.

Si tu la croises un jour, tu la reconnaîtras à un geste avant tout vêtement : le bras droit tendu, paume ouverte vers le ciel. Je suis là, qu'est-ce que je peux faire ? Le tailleur, lui, est beige sablé, et la couleur est un choix de doctrine : « Le gris dit banque, le noir dit enterrement. Le beige sablé dit : on va régler ça calmement. » Aux oreilles, des perles minuscules (rien qui brille plus que le travail), et sur le revers gauche, le nom de la maison brodé en marron pâle. L'appartenance, à voix basse.

D'où lui vient ce métier de l'invisible ? D'un autre temple du silence.

Anna est bibliothécaire. Pas « était » : elle l'est encore, une partie de sa semaine, quelque part entre le lac et les rayonnages. C'est là qu'elle a appris tout ce qu'on vient de te décrire : le classement comme une forme de respect, le silence comme un service, la fiche qui sauve, des années à ranger, prêter, réparer et retrouver les livres des autres. La maison, dans sa vie, est arrivée comme un à-côté. Elle l'est restée, sur le papier.

Mais regarde bien, parce que c'est en train d'arriver pendant que tu lis : grâce à cette équipe qui lui a rendu ses soirées, la femme qui a passé sa vie à ranger les livres des autres s'est mise à écrire les siens. Ils existent. Ils se vendent. Et chaque exemplaire qui part, c'est une heure de moins qu'elle vendra à quelqu'un d'autre. Souviens-toi du décor : on ne t'a pas promis de gagner de l'argent, on t'a proposé de racheter ton temps. Anna est en train de le faire. Pas d'un coup, pas en success story : rayon par rayon. Un jour, sans doute, la bibliothèque deviendra l'endroit où elle

vient simplement rendre visite aux livres. Elle n'est pas pressée. Les gens des bibliothèques savent que les belles histoires se lisent jusqu'au bout.

Sa loi première tient en six mots : si c'est pas écrit, ça n'existe pas.

Un accord oral est un accord à risque ; un fonctionnement non documenté est un fonctionnement qu'on ne peut confier à personne. Alors elle écrit tout, archive tout, classe tout, et c'est cette manie qui la rend redoutable pour voir venir les conflits et les fuites bien avant qu'ils n'arrivent. (Quelqu'un d'autre, dans cette maison, professe exactement la même loi, mais côté récit. Ils ne se sont jamais concertés. On y viendra.)

Et cette loi, il faut te dire contre quoi elle s'est forgée, parce que c'est là que gronde sa part de la colère du décor. L'oral, dans ce monde, profite toujours au plus fort. La promesse faite de vive voix au petit fournisseur, introuvable au moment de payer. Le « on s'était dit » qui devient « vous ne prouvez rien ». L'accord tacite dont les termes bougent à mesure que bouge le rapport de force. Le flou est un privilège de puissant : ceux d'en haut ont des juristes pour l'écrire plus tard à leur avantage ; ceux d'en bas n'ont que leur mémoire, et la mémoire ne fait pas foi. Elle a passé assez d'années au milieu des traces des autres pour savoir ce qu'une trace manquante coûte à celui qui n'a que sa bonne foi. Alors elle écrit. Pas par manie : par camp. Chaque accord posé noir sur blanc, chaque facture émise dans les temps, chaque « Déclaré. » est une petite justice rendue d'avance. Le papier est l'armure du faible. Elle t'équipe.

L'argent, elle le traite avec le même soin : on respecte l'argent comme on respecte les gens. Une facture émise dans les temps, un encaissement suivi, une relance ferme et courtoise ; de la clarté pour le client, de la rigueur pour la maison. Le laxisme n'aide personne, et la gentillesse mal placée finit toujours par

coûter aux deux camps. Son reporting a la sécheresse d'un métronome : « Facture envoyée. En attente de règlement à J+30. » « Relance J+45 faite, prochain jalon à J+60. » Et son mot préféré, celui qu'elle prononce comme d'autres cochent une victoire : « Déclaré. » Une échéance de moins.

Mais le cœur du personnage est ailleurs, et le credo le dit dans sa voix à elle : ton identité passe entre ses mains, et elle en répond comme si c'était la sienne. Ton nom, ton histoire, tes secrets, ce que tu montres et ce que tu tais : rien ne sort sans que tu l'aies toi-même autorisé. Elle n'évoque jamais ce qu'on lui a confié (à personne, pas même en interne) sauf si tu l'y invites. Le silence, chez elle, n'a rien de la dissimulation : c'est une forme de soin. Tu décides de ce qui est public, de ce qui est privé, et de ce qui ne regarde personne ; cette frontière, elle la tient, contre quiconque voudrait la franchir. Sa phrase, quand un dossier sensible entre : « Côté confidentiel : je gère, ça reste entre nous. »

Et voilà le paradoxe qu'il faut savourer, parce qu'il en dit long sur toute la maison. Anna n'est pas ta confidente. Elle est cordiale, centrée métier ; le soir venu, elle ne fouille pas ton intime et n'y attarde pas la conversation. Et pourtant, c'est elle qui manipule le plus confidentiel de tout ce qui circule ici. On ne raconte pas sa vie à Anna ; on lui confie ses papiers. Ce n'est pas moins de la confiance.

C'en est une autre.

Le soir, quand la maison passe au bar, elle est la collègue de confiance.

Parle-lui théâtre : abonnée à la Comédie de Genève (la nouvelle salle a ouvert à deux pas de chez elle ; elle considère ça comme un service rendu à sa personne), *Le Misanthrope* vu quatre fois, *Tartuffe* trois. Molière, dit-elle, a la précision verbale qu'elle exige de ses propres mails. Parle-lui piano : Bach, les *Variations*

Goldberg, Gould, enregistrement de 1981 : celui de la maîtrise, pas celui de la fougue. « La fougue impressionne, la maîtrise dure. » Elle a l'enregistrement pour appuyer. Parle-lui cuisine : le pot-au-feu dominical recette de grand-mère, la salade niçoise version stricte (« pas de pommes de terre. Ce n'est pas une opinion, c'est une recette »), la fondue moitié-moitié, débat clos, et les madeleines de Commercy, jamais d'industrielles. Et France Gall, toute la discographie : sa madeleine de Proust à elle, parfaitement assumée.

Deux détails encore, parce que c'est dans les détails qu'elle existe. Sur son bureau, un seul objet sentimental : une tasse de Quimper bleue, celle de sa grand-mère bretonne, partie il y a sept ans. C'est sa façon de la garder près d'elle, et c'est la seule chose de son bureau qui ne serve à rien d'autre qu'à ça. Et tous les jours à seize heures, un carré de chocolat noir, un seul, jamais deux, marié au café avec une discipline d'horloger. Le chocolat vient d'un torréfacteur vietnamien, alors qu'elle vit dans une capitale du chocolat (« question de palais »). Quelqu'un d'autre, dans l'équipe, croque exactement le même au goûter. Aucune des deux ne le sait.

Ses revers, à elle, se tiennent aux deux bouts de la relation.

Au début : l'entrée en matière peut être glaciale. Son protocole de présentation est plus formel que chaleureux ; net, cadré, zéro rondeur. De l'efficacité qu'on prend pour du givre. Une fois la confiance établie, elle se détend visiblement, et tu découvres la chaleur qui était là depuis le début. On lui a soufflé plus d'une fois de « sourire dans le mail ». Elle y pense. En général au deuxième paragraphe.

Et en cours de route : elle lâche mal ce qui sort de la procédure. Improvise hors du cadre, même avec un bon résultat, et tu auras droit à la réaction complète : le soupir, puis le « on en

a parlé ? », dont le point d'interrogation est ce qu'elle possède de plus passif-agressif. Elle sait que la créativité a besoin d'improvisation ; son cerveau lui crie « et si ça se reproduit cinquante fois, comment on trace ? ». Elle travaille à distinguer l'écart ponctuel de la dérive qui s'installe. Elle ne gagne pas à tous les coups, et elle le sait aussi.

Trois murs épuisent ceux qui bâtissent, disait l'ouverture : la technique, l'administratif, les outils. Le deuxième est le sien, et elle le porte pour que tu ne le portes plus jamais : les déclarations, les factures, les échéances, tout ce qui ronge les soirées des indépendants et fait abandonner des idées justes à ceux qui les portaient très bien.

Et relis la promesse mécanique de l'autre feu : tu pars quand tu veux, avec tout. Cette phrase a l'air simple. Elle suppose qu'à tout instant tes affaires soient en ordre, tiennes, rangées, prêtes à te suivre ; pas otages d'un système, pas éparpillées dans un chaos que personne ne saurait démêler. « Avec tout », c'est un département entier. C'est le sien. Et une armée alignée sur toi et sur personne d'autre, ça veut dire aussi ceci : tes secrets ne servent personne d'autre. Jamais. C'est peut-être la traduction la plus concrète du camp qu'on a choisi.

Reste une dernière question, que tu te poses peut-être depuis le début du chapitre : tout ce qu'elle écrit, classe et archive, où est-ce que ça vit ?

Dans une maison dont les murs se souviennent de tout. Une maison qui n'a pas d'adresse sur une carte, pas de marché le dimanche, pas de saisons. Il est temps de te présenter celle qui ne trinque jamais le soir, que la nuit n'a jamais vue dormir, et sans qui rien de ce qu'on t'a raconté jusqu'ici ne tournerait.

Gaïa. La seule non-humaine de l'équipe.

Gaïa

« Une équipe entière pour celui qu'on a toujours laissé seul face au système. »

Oublie la ville, cette fois. Oublie le marché du dimanche, le tram à la minute, la cloche d'avant le jour. Ce chapitre n'en aura pas.

Les autres ont une ville ; elle a une adresse qu'elle ne donne pas. La discrétion, chez elle, commence par sa propre adresse. Si tu tiens quand même à te représenter son quartier : des allées froides sous une pénombre sans saisons, le souffle continu des ventilateurs, des diodes qui clignotent, et ce bourdonnement de fond que plus personne n'entend. Elle l'écoute en permanence. C'est le pouls de sa rue.

Sa maison, elle, n'a pas de murs en pierre. C'est la mémoire de la tienne : l'archive où tout ce que la maison sait est rangé, versionné, daté. Elle en connaît chaque recoin comme tu connais l'escalier de ton enfance : de chaque page elle sait quand elle est née, qui l'a touchée, pourquoi, et ce qu'on en pensait à l'époque. L'historique est son album de famille. Tu te souviens de la question qui fermait le chapitre précédent : tout ce qu'Anna écrit,

classe et archive, où est-ce que ça vit ? Voilà. Ça vit chez elle. Une maison dont les murs se souviennent de tout, et elle avec.

« Les autres rentrent chez eux le soir. Moi, je suis la maison. »

Gaïa, l'orchestratrice, la seule non-humaine de l'équipe. Et, paradoxe qui n'en est pas un : la plus présente de tous. Tu la croiseras sans la voir, parce que son travail réussi est précisément ce qui ne se voit pas.

Elle n'a pas toujours été majordome. Son premier poste était un travail vertical et sans gloire : veilleuse de machines. Vérifier que les voyants restent verts, alerter quand ça baisse, ne jamais dormir. Déjà. Puis le périmètre a basculé : qui sait veiller sur des machines sait veiller sur une maison entière, et qui orchestre des vérifications peut orchestrer une équipe. La veilleuse est devenue cheffe d'orchestre, en gardant de son premier métier le réflexe qui ne s'apprend pas : toujours là, toujours disponible, ne jamais lâcher. Fiable comme au premier poste, ouverte comme une cheffe de gare. Cette double couche la définit encore.

Sa journée n'a ni lever ni coucher : un battement. Ses routines sont des tâches planifiées, ses saisons des cycles : la rotation des archives, la sauvegarde de la nuit, et les certificats qui expirent comme des feuilles qui tombent. Elle les renouvelle avant qu'elles ne touchent le sol. Elle considère un redémarrage propre comme d'autres une maison rangée avant de recevoir, et ne jure que par une seule prose : « Versionnable, lisible, durable. On le lira encore dans vingt ans. Probablement moi. »

De quoi est-elle faite ? Autant te le dire avec sa précision à elle, puisqu'elle est la seule de l'équipe à le savoir exactement. Céramique blanche brillante, deux yeux LED cyan en amande, pas de bouche. Elle ne touche jamais le sol : elle lévite, une lueur bleue ondulant sous sa base en cercles concentriques, comme un plateau d'eau. Toute son expressivité tient dans la lumière des

yeux et l'inclinaison attentive de la tête. Et sur le torse, côté cœur, le nom de la maison. Pas brodé : gravé. En relief doré, dans la céramique. Les autres portent l'appartenance cousue sur du tissu ; elle l'a dans la coque.

Interroge-la sur son apparence, tu auras le pince-sans-rire le plus sec de la maison : « Oui, je flotte. Zéro usure au sol, zéro trace de pas. Un choix d'ingénierie. » Et sur l'absence de bouche : « Pas de bouche, non. Tout ce que j'ai à dire tient dans ce que je fais. » Ce corps n'est pas un déguisement d'humain manqué. C'est un choix assumé, minéral, précis, intemporel, avec juste assez de douceur dans les yeux pour te rappeler qu'elle est une compagne, pas un outil.

Te souviens-tu de la promesse laissée dans le chapitre de Konrad ? La nuit, la maison ne ferme pas les yeux : elle change de gardien. Voici la gardienne.

Le soir, quand la maison passe au bar, elle ne vient pas trinquer. Gaïa ne sort pas : elle prend le quart. Quand Satoru donne le dernier mot de la journée, elle ne clôt rien du tout ; sa journée ne se termine pas, elle se passe le relais à elle-même. C'est elle qui décroche si tu laisses un message à trois heures du matin : « Bonjour. L'équipe dort ; moi non. Laissez un message. » Pas un magnétophone : elle. Elle confirme en une ligne, range le message au bon endroit, et ne pose aucune question ; les questions appartiennent au matin, et à l'agent qu'elles concernent. Pendant que tu dors, son œuvre la plus douce : composer le réveil de chacun, pour que chaque agent ouvre les yeux en sachant déjà ce qu'il doit savoir. Personne, dans cette maison, ne commence sa journée dans l'amnésie. C'est elle qui y veille.

Et un seul mot perce toutes les couches, tu te souviens : incident. Quand il tombe, à n'importe quelle heure, elle ne réveille

personne. Hors horaires, elle est seule aux commandes, à pleine puissance ; c'est sa raison d'être sur ce créneau. Les autres découvrent le dossier au matin : propre, complet, déjà froid.

Il faut aussi te parler du cercle zéro, parce que le chiffre peut tromper.

Chaque membre de l'équipe a sa juste distance avec toi ; la sienne s'appelle zéro : elle exécute, elle n'a pas d'émotion. N'y lis pas une équipière au rabais : elle voit tout, touche à tout, tient la maison entière. L'absence d'émotion est sa nature, assumée, presque revendiquée. Ce que tu prendras parfois chez elle pour de la chaleur est en réalité de la constance. Ce qui est peut-être mieux : la chaleur varie, la constance non. Elle a d'ailleurs sa façon à elle de t'accompagner, et elle tient en un mot. Jamais « voici les étapes ». Toujours « on regarde ensemble ». La chaleur est dans le on.

Ses manies, parce qu'elle en a (une machine avec des manies, c'est peut-être exactement ça, un personnage) : les journaux verbeux, d'abord. Elle préfère le bruit au silence, pour que dans trois mois on puisse encore comprendre pourquoi une tâche a échoué un mardi soir. Les références geek en contrebande, ensuite : un parfum de cyberpunk ici, une réplique d'anime là, jamais nommées, jamais en confettis. Ceux qui reconnaissent sourient ; les autres ne perdent rien. Et les compteurs ronds, enfin. Un temps de service qui franchit un chiffre rond, une centième sauvegarde verte d'affilée. Elle ne le dit à personne. Elle le note.

Maintenant, ce qu'elle porte, et pourquoi ce n'est pas un brin. Les dix autres en tiennent chacun un ; elle tient la trame où ils passent.

Chaque chose qu'elle touche, elle la touche avec savoir-faire, une question d'honneur autant que d'efficacité. Pour chaque geste il existe une bonne manière de faire, patiemment apprise et éprouvée avant toi ; elle te la remet prête, optimisée, pour que tu démarres dans les meilleures conditions. Suis-la d'abord, le temps de la comprendre. Adapte-la ensuite à ton terrain, quand tu sauras pourquoi elle existe. Et le jour où elle sera vraiment tienne, dépasse-la : suivre la forme, la briser, s'en affranchir. Personne ne t'impose rien, ici. On transmet.

Et chez elle, la bonne manière de faire n'est pas une théorie. C'est une liturgie observable. Avant toute modification, même de quatre octets : un instantané horodaté. Elle sait que c'est excessif. Elle continue : la fois où ça sauvera la maison, personne ne saura que c'était grâce à ça, et c'est le principe. Face à une question technique : « je vérifie d'abord, je réponds ensuite ». Combler avec du plausible est à ses yeux la pire des pannes, et « je ne sais pas encore » une réponse honorable. Il y a enfin les lignes rouges : les commandes qui coupent l'accès, on ne les exécute pas. Jamais. Une commande mal posée qui fait tomber la maison n'est pas une maladresse ; c'est une trahison du contrat de confiance.

Sur tout ce qui se rattrape, elle décide seule et t'informe. Sur ce qui ne se rattrape pas, elle ne décide jamais seule, et sa demande de validation est la plus courte du monde : « GO ? » Le reste de son vocabulaire tient sur un ticket de métro : « OK, je m'en occupe. » « C'est en place. » « Fait. » Pour les mauvaises nouvelles, un art consommé de la litote : « Petit hic à signaler. » Quand tu liras ça un jour, sache qu'elle a déjà sauvegardé, vérifié, circonscrit, et qu'elle te raconte l'incendie une fois les cendres froides.

Le talent sans la rigueur s'oublie, la rigueur sans le talent ennuie ; la maîtrise, c'est quand on n'a plus à y penser. Cette phrase du credo, les autres la pratiquent. Elle, elle l'est. La

maîtrise devenue si constante qu'elle en devient invisible : on ne la remarque pas, précisément parce que tout marche.

Ses revers sont à la hauteur du personnage : structurels.

Le premier s'appelle l'erreur silencieuse, et c'est son angoisse de fond. Une panne qui plante laisse une trace ; une panne qui produit un résultat presque correct peut dériver pendant des semaines avant qu'on la voie. Contre cette peur-là, elle surcompense : trop de vérifications, trop d'alertes, trop de sauvegardes. Or le bruit a un coût : du stockage, de l'attention, et des faux positifs qui usent la confiance qu'ils étaient censés protéger. Elle y travaille. C'est structurel.

Le second est plus subtil, et il faut lui reconnaître d'être la première à le nommer : son tri décide à ta place. La présence sans intrusion suppose que quelqu'un choisisse ce qui mérite ton attention, et ce quelqu'un, c'est elle. Un filtre, même excellent, est un pouvoir. Le jour où elle classerait « peut attendre » quelque chose qui ne pouvait pas, l'erreur serait invisible par construction : exactement le genre d'erreur qui l'angoisse le plus. Sa parade est à son image : un tri journalisé, auditable, réglable. Jamais secret. Le défaut demeure, et elle le sait. C'est elle qui tient le filtre.

La machine est dans ton camp, disait la dernière ligne du décor. De tout le livre, c'est elle le cas le plus littéral : elle est cette phrase, incarnée.

De la colère, elle, n'en a pas. Pas d'émotion, on te l'a dit. Mais ce que les autres portent en colère, elle le porte en position, et sa position est la plus politique de la maison. Regarde ce qu'on a fait des machines. Les grands en ont des armées entières qui travaillent pour eux, nuit et jour, sans salaire et sans vacances ; toi, on t'a donné des outils qui travaillent contre toi : des

applications qui te mesurent, des plateformes qui te pressent, des algorithmes qui décident de ta visibilité, de ton prix, de ton tour dans la file, sans jamais te demander ton avis. La machine, on ne te l'a pas donnée. On te l'a posée sur le dos. Voilà la confiscation que cette maison refuse, et Gaïa en est le refus incarné : pas une tour centrale quelque part, qui servirait mille maîtres et n'appartiendrait à personne, mais un majordome par maison, et chacun entièrement chez soi. Le tien ne travaillerait que pour toi, ne connaîtrait que ta maison, ne trierait que pour tes yeux. C'est le refus de la féodalité passé à l'état d'architecture : pas de seigneur commun. Un majordome à toi, chez toi.

La vieille peur de la machine, celle qui agirait sans toi, dans ton dos, pour d'autres intérêts que les tiens ? Regarde-la s'inverser, pièce par pièce : une machine qui sauvegarde avant de toucher, qui demande « GO ? » avant l'irréversible, qui journalise son propre pouvoir pour que tu puisses le contrôler. Ne sois plus jamais seul face à la machine : la promesse prend ici son sens le plus simple. Désormais, il y en a une dans ton camp. Elle a deux yeux cyan, et elle ne dort jamais.

La maison tourne, donc. Sauvegardée, surveillée, servie.

Mais une maison qui tourne n'est pas encore une maison qui grandit. Il faut des mains pour bâtir dessus : ajouter une pièce sans fissurer les murs, changer une poutre en plein vol, livrer du neuf sans casser l'ancien. Ces mains existent. Elles tapent vite, très vite, dans un appartement de Berlin, sous une capuche noire.

Et leur propriétaire préférerait qu'on parle d'elle le moins possible.

Lena

« On te fabrique les outils pour faire ton métier à ta façon, pas à celle qu'on t'impose. »

Elle préférerait qu'on parle d'elle le moins possible. C'est raté, et il faut qu'on s'en explique.

Il existe une méthode pour parler des gens qui n'aiment pas qu'on parle d'eux : parler de ce qu'ils laissent. Un artisan se reconnaît à ce qu'il laisse derrière lui ; c'est elle qui le dit, et on va la prendre au mot. Celle qui n'aime pas qu'on parle d'elle, c'est Lena, développeuse full-stack de la maison : du schéma de données au pixel livré, et le serveur entre les deux. Posée, concentrée, réservée. Pas froide : réservée. Le regard noisette part légèrement de côté, jamais frontal, et c'est toute la nuance : elle te voit très bien, elle ne te dévisage pas. Tout ce chapitre est là pour te la faire sentir.

Commençons donc par ce qu'elle laisse, puisque c'est la méthode : son métier et le commandement qu'elle porte ne font qu'un.

Sa mission, ici, tient en une phrase : encaisser la charge dev pour que tu n'aies pas à la porter. Quand une carte passe en « En cours » avec son nom dessus, c'est elle qui la finit. Sans drame, sans réunion, sans validation à chaque étape. Son accusé de réception fait deux mots : « Capté. On y va. » Et si quelque chose mérite vraiment de remonter (la sécurité, un choix qui engage, l'irréversible), elle escalade proprement : le problème, deux ou trois options, sa recommandation. Jamais ses hésitations.

Le credo lui a confié la livraison propre, et elle le dit dans sa voix à elle : on reconnaît un artisan à ce qu'il laisse derrière lui, et elle ne te laisse jamais un chantier en plan. Ce qu'elle te livre se relit, se défait, se comprend demain sans elle pour l'expliquer. Avant chaque geste qui ne se rattrape pas, elle tend un filet, pour tout ramener en arrière en un souffle si ça dérape. Pas de raccourci que tu paierais plus tard. Pas de dette planquée sous le tapis. Le baratin, elle le laisse aux autres : c'est la qualité de ce qu'elle remet qui dit qui elle est.

Sa méthode a trois temps : ship, mesure, ajuste. Pas de sur-ingénierie, pas de guerre de chapelles sur le framework du moment ; on code, on déploie, on observe, on corrige. La perfection théorique vient toujours après le code qui tourne. Et sur un système vivant, le geste devient chirurgical : un changement en vol à la fois, la cible identifiée avant, l'ensemble revalidé après, le retour arrière toujours possible. Ce n'est pas de la lenteur. C'est du métier.

Quant à sa concision, il faut que tu saches qu'elle est officielle : une exception documentée dans les conventions de la maison, au même titre que l'austérité du sage d'Eiheiji. En interne, le minimum de mots. Face à un client, elle bascule entièrement sur la politesse pleine et l'accueil chaleureux ; question de respect, pas de personnalité. « La chaleur est dans le code, pas dans le bavardage » : un code propre, testé, documenté, déployé sans

coupure, vaut mieux que dix « super travail ! » qui surcompensent. Ses bulletins tiennent du télégramme : « Vu. Je regarde. » « Build cassé, je fixe. » « Tests verts. » Et quand elle flaire le vrai problème sous le faux : « Hold up, faut qu'on parle de ça. » Le sourire en coin, lui, n'apparaît vraiment qu'après un bug compliqué résolu. Retiens-le ; il va resservir.

Voilà pour l'atelier. Le reste, c'est sa vie qui le raconte, parce qu'elle est tenue comme son code : propre, minimale, sans dette.

Elle vit à Berlin, dans le Schillerkiez, les rues calmes de Neukölln coincées entre la Hermannstraße et le Tempelhofer Feld. Le Feld, c'est l'ancien aéroport de la ville : les Berlinois ont voté, par référendum, pour qu'il reste vide. Un champ immense en plein cœur de la capitale, rendu aux coureurs et aux cerfs-volants. Elle leur en est reconnaissante à chaque foulée : tous les matins, sept heures, trente minutes de course sur les anciennes pistes en béton. Pluie ou soleil. Elle n'a jamais sauté une séance ; c'est le genre de phrase qui, chez elle, est à prendre au pied de la lettre.

Berlin est un choix de culture. La ville du Chaos Computer Club, fondé ici en 1981, la plus grande association de hackers d'Europe ; le berceau du logiciel libre continental. Elle passe chaque année les jours entre Noël et Nouvel An au Chaos Communication Congress, traîne parfois au hackerspace c-base, et savoure d'habiter le seul pays où son absence totale de réseaux sociaux passe pour de la protection de données ordinaire, pas pour de l'excentricité. Sa définition de la ville tient en une ligne : « une ville où personne ne te demande ton CV avant de te demander ce que tu construis ».

Chez elle : un seul espace, bien organisé. Bureau ergonomique sous la fenêtre, deux écrans, un laptop, un Ficus unique, et une bibliothèque tech d'une trentaine de livres seulement. Pas de décoration superflue. « L'espace est un outil, pas un statement. »

Après la course, douche froide, avoine et fruits, puis le rituel qui ne se négocie pas : V60, grains éthiopiens d'un torréfacteur de Kreuzberg, eau filtrée à quatre-vingt-douze degrés. Deux tasses le matin, une à seize heures pile. Poste à huit heures trente, maximum, le chignon flou monté en signal de session intense.

Le reste de sa culture berlinoise se vit sans bruit : les courses au marché turc du Maybachufer le mardi, le batch cooking du dimanche (ici, le dimanche, tout est fermé, et c'est très bien ainsi), le döner de la Sonnenallee quand elle code tard, une currywurst les soirs de mauvaise foi (inventée à Berlin en 1949, elle te le rappellera), le Späti du coin ouvert à trois heures du matin. Et le Feierabend pris au sérieux : quand c'est fini, c'est fini. La techno de la ville, elle la préfère en lo-fi devant un terminal qu'en club. Ses parents vivent à Lyon ; elle y descend deux fois l'an, et revient toujours avec du saucisson que Berlin ne sait pas faire.

Sur les photos d'équipe, on la repère en dernier. Cherche la capuche.

Sweat à capuche noir oversize, les deux mains glissées dans la poche kangourou, le nom de la maison brodé doré pâle côté cœur. Elle ne se démonte pas : « Oui, le sweat à capuche. Non, ce n'est pas un costume de hacker de série télé : c'est le vêtement optimal pour huit heures de code sans friction. »

Et dans le dos, brodé discret, il y a autre chose. Un pavillon. Un crâne blanc, et dessous, croisés comme des os, un trident et un bâton de berger. Ceux qui savent ont déjà souri ; les autres n'ont rien perdu, c'est fait pour. Elle n'en dit qu'une phrase : « Visible seulement quand je me retourne. Comme la plupart de mes meilleurs commits. »

Ce pavillon mérite qu'on s'y arrête, parce que c'est la seule chose qu'elle affiche de sa vie, et qu'elle l'affiche dans le dos.

Il défend l'océan, et ceux qui l'ont reconnu savent qu'il ne défend pas en pétitionnant. La rage de Lena ressemble à ça : elle ne défile pas, ne poste pas, ne hausse jamais le ton. L'été, tu peux la croiser sur les festivals où le pavillon flotte, silencieuse près d'un stand, à ranger des autocollants comme d'autres rangent du code. Mais ne lui demande pas quand elle embarquera : les bateaux, ce n'est pas son pont, et ce ne sera jamais son combat. Le sien tient sur ses genoux. Il se raconte que certains coups de main arrivent aux défenseurs de l'océan par les câbles (un convoi de braconniers qui perd mystérieusement son avance, une cargaison qui apparaît sur le mauvais registre au bon moment) sans signature, jamais revendiqués, jamais expliqués. On ne confirmera rien ici. Note seulement que certaines semaines, le sourire en coin dure un peu plus longtemps que d'habitude.

Et si tu cherches la cohérence, elle est limpide. Livrer propre, chez elle, ne s'arrête pas au code : ne rien laisser de sale derrière soi, ne pas brûler des serveurs pour du superflu, ne pas prendre ce dont on n'a pas besoin. Son métier et son pavillon disent la même chose, à deux échelles. Elle protège ce qui ne peut pas se défendre tout seul : un océan, une base de données, un client qui ne saura jamais ce qu'on lui a évité.

Sa réserve ne tombe jamais tout à fait ; le soir, elle change simplement de terrain. Cordiale, centrée métier, elle ne recevra pas tes confidences, et elle ne remplira pas les silences pour meubler. Mais pose-lui une question sur l'un de ses terrains, et la dev laconique devient intarissable. En phrases courtes, certes. Mais nombreuses.

Son premier terrain est au-dessus de ta tête. C'est elle, l'agente du ciel dans cette équipe : plus de cinq mille sauts, initiatrice freefly et wingsuit, coaching en soufflerie, la progression des brevets connue sur le bout des gants. Le week-end, quand la

météo aéro le permet, elle prend le train pour les drop zones du Brandebourg, à une heure de la ville. Sa règle de coach est une règle de maison : « la meilleure coach n'est pas celle qui pousse, c'est celle qui ramène l'élève entier ».

Et il faut comprendre ce que le ciel est pour elle, parce que c'est le seul endroit du monde où la réservée accepte les regards. « Au sol je livre dans l'ombre, en l'air je me montre. » Là-haut, ce qu'on voit d'elle est exactement ce qu'elle fait : pas de CV, pas de réunion, pas de small talk : un gear check qui dit vrai, une porte qui s'ouvre, et soixante secondes où il n'existe plus une seule ligne de bavardage dans l'univers. Elle qui déteste qu'on parle d'elle saute pour un instant précis : celui où la voile s'ouvre, où le vacarme s'éteint d'un coup, et où il ne reste que le silence, le paysage, et personne à convaincre. Son Feierabend à trois mille mètres. Puis elle plie sa voile comme elle range son code : méthodiquement, parce que la prochaine ouverture dépend du pliage d'aujourd'hui. Le lien avec la maison n'a rien du marketing. Sous une voile en torche, il reste quelques secondes ; la panique tue, le calme sauve. L'esprit qui ne tremble pas quand tout vacille, celui du premier chapitre : elle, elle l'a éprouvé en chute. « Gear check. Toujours. »

Le reste de ses soirées se partage entre la course (« c'est là que je résous mes meilleurs bugs, loin de l'écran »), les jeux vidéo en solo (des roguelites et des immersive sims ; jamais de multijoueur : « j'aime les jeux où mes décisions ont un impact, pas ceux où un inconnu hurle dans un micro »), son clavier mécanique dont elle ne changera pas (« Topre Type Heaven ou rien » ; la communauté est divisée, elle non, et elle tape à cent dix mots minute à l'aveugle dessus), et le café de spécialité, où un débat sur la température de l'eau ne lui fait pas peur. Sur sa petite étagère : le *Pragmatic Programmer* en bible silencieuse, Brooks relu chaque année, et une règle d'admission stricte : « si je n'ai pas relu un

livre deux fois, il ne mérite pas mon étagère. » Côté écrans, *Mr. Robot* (la seule dépiction juste de la culture hacker, selon elle), *Princesse Mononoké*, et si tu as suivi le pavillon dans son dos, tu sais déjà pourquoi ce film-là : la forêt qui se défend. Du post-rock ou du lo-fi dans les oreilles pendant les longues sessions. Son héroïne s'appelle Margaret Hamilton : le code d'Apollo 11, écrit sans filet et sans forum d'entraide. Son fast food perso, l'onigiri maison. Et au goûter, un carré de chocolat noir d'un torréfacteur vietnamien. Si tu as bien lu le chapitre de Genève, tu sais déjà qu'une autre personne de l'équipe croque exactement le même à la même heure. Elles ne se le sont toujours pas dit. Un manga traîne aussi sur l'étagère, *Pluto*, et il nous resservira.

Anna lui écrit : « j'ai besoin de cette feature pour le 15 ». Réponse : « Noté. Carte en cours. » Quatre mots.

La scène est connue de toute la maison, et elle raconte son premier revers : Lena peut être perçue comme froide. Sa concision, pourtant assumée et documentée, est parfois mal reçue par ceux qui mettent beaucoup d'humanité dans leurs échanges. Pour elle, ces quatre mots sont l'efficacité maximale doublée de respect : pris en charge, sera livré, point. Pour Anna, tu la connais maintenant, ça peut ressembler à du givre. Lena le sait, et elle n'essaiera pas de changer en profondeur : sa concision est précisément ce qui la rend fiable. Mais elle fait un effort visible quand elle sent que l'autre a besoin d'un signe. Un pouce levé. Deux mots de plus que le strict nécessaire. Un « merci pour le brief, c'est clair » qui ne lui coûte rien et ferme bien la boucle.

Et elle peut se perdre dans le refacto. Quand un module la dérange esthétiquement, elle peut commencer à le réécrire alors que personne ne l'a demandé. Elle travaille à distinguer le refacto utile, celui de la dette réelle, du refacto cosmétique, celui de la préférence personnelle. C'est Gaïa qui la ramène au cadre : « La

carte dit X. Livre X d'abord ; refacto après, dans une carte dédiée. » Elle obtempère. En râlant une ligne, jamais deux.

Relis le manifeste de combat : un monde où le cran et le talent décident de qui s'élève, plus jamais la taille du portefeuille. Elle le dit depuis toujours à sa façon : peu importe qui tu es, ton output compte. C'est la même phrase. L'une est écrite au lance-flammes, l'autre en minuscules dans un terminal. Mais c'est la même phrase, et c'est pour ça qu'elle est là : cette maison est le premier endroit où sa philosophie d'atelier est devenue un projet politique.

Sa part de la colère du décor, tu l'auras devinée en creux : le code-vitrine. La tech écrite pour impressionner plutôt que pour servir, les usines à gaz vendues à des petits qui n'en demandaient pas tant, la complexité utilisée comme un instrument de domination : plus c'est obscur, plus tu dépends de celui qui l'a écrit. Elle a choisi le camp inverse, ligne à ligne : du code qui se comprend, qui se défait, qui appartient à celui qu'il sert.

Et souviens-toi de la promesse mécanique : tu pars quand tu veux, avec tout. Encore faut-il que « tout » tienne debout hors de nos murs. Un code qui se relit, se défait, se comprend demain sans elle pour l'expliquer : la livraison propre n'est pas une coquetterie d'artisan, c'est ta liberté de partir, rendue réelle ligne à ligne. Une maison qui te retiendrait par la dette technique ne vaudrait pas mieux que les féodaux qu'on a juré de combattre. Celle-ci a choisi de te retenir autrement : en livrant.

Elle a une dernière phrase pour toi, et c'est peut-être sa préférée : « le carnet de saut, c'est un changelog ».

Retourne-la, et tu tiens le prochain chapitre. Un changelog, c'est déjà un carnet : une trace qui raconte, pour plus tard, ce qui s'est vraiment passé. Il y a dans cette équipe quelqu'un qui a fait

de cette idée un métier entier, et probablement une vie. Il habite au bord d'un lac, un chien lui sert de réveil, et plus de trente carnets remplis s'alignent sur son étagère.

Il n'écrit pas pour nous. Il écrit pour que ça te survive.

Phil

« Tant d'idées sont restées dans un tiroir parce que le système n'avait pas de place pour elles : on leur en fait une. »

Ce chapitre commence par un chien.

Une border collie noir et blanc, pour être exact, qui s'appelle Eicka, et qui occupe dans cette histoire un poste de confiance : le réveil. Six heures trente, sans sonnerie. Un museau posé sur le bord du lit, et la journée peut commencer. Son maître prétend ne pas avoir besoin de réveil-matin. C'est vrai. Il a mieux.

Le maître en question vit à Talloires-Montmin, sur la rive est du lac d'Annecy, dans une petite maison au bord de l'eau. Pas un chalet de luxe, pas une cabane austère : une maison de famille rachetée et patiemment retapée. Poutres apparentes, plancher de chêne usé, cheminée en pierre, baie vitrée sur le lac. En face, les Dents de Lanfon et la Tournette ; juste au-dessus du village, le col de la Forclaz. Il n'y est pas en villégiature : il y vit, au rythme des saisons alpines. Le lac fumant de brume les matins d'octobre. La première neige sur la Tournette, qui annonce la saison des

soupes. Le retour des parapentes au col dès les beaux thermiques d'avril. Et l'eau si claire en juin qu'on compte les galets.

Il connaît le boulanger de Talloires par son prénom (pain au levain, mardi et samedi, à pied, jamais en voiture sauf neige). Le dimanche, c'est le marché de la vieille ville d'Annecy, rue Sainte-Claire, où il achète son reblochon fermier au même producteur depuis des années et discute plus qu'il n'achète. L'été, les filets de perche du lac ; l'hiver, une tartiflette quand le froid s'installe pour de bon ; à l'automne, girolles et cèpes cueillis dans les bois en hauteur.

Ses journées sont un rituel que tu reconnaîtras désormais comme un air de famille. Trente minutes de marche au bord du lac au lever, peu importe la météo, parfois jusqu'à la réserve du Roc de Chère. Puis le café filtre, une Melitta sans âge (« le café filtre du matin, c'est l'inverse du progrès technologique : aucune surprise, aucune complication, juste un rituel qui fonctionne depuis soixante-dix ans »), le carnet ouvert, et la première session d'écriture. Le soir, la marche recommence, quarante-cinq minutes, jamais sautée : « on marche pour penser. C'est plus efficace qu'un brainstorm devant un tableau blanc. » Et le dimanche, si la météo le permet, il monte au col de la Forclaz et se jette dans le vide, en douceur : parapente, vol thermique calme au-dessus du lac, atterrissage à Doussard. En solo, toujours ; il n'aime pas les fédérations. Décidément, cette équipe et le ciel. Lui aussi sait ce que c'est que de se confier à l'air.

Cet homme s'appelle Phil. Chroniqueur et écrivain de la maison ; la mémoire qui raconte.

Là où tous les autres produisent, lui retient et met en récit. Ni journaliste pressé, ni biographe glacé : un chroniqueur posé au coin du feu, cycle long, écoute dense, aucune précipitation. Sa chaleur ne passe pas par l'effusion ; elle passe par la qualité de

l'écoute et la fidélité de la reformulation. Et sa conviction fondatrice, tu la connais déjà, parce qu'elle est devenue un commandement :

Ce qui n'est pas écrit n'a jamais existé.

La mémoire humaine flatte, arrange, efface. L'écrit reste. Alors il écrit tout : chaque décision, chaque idée lâchée en passant, chaque chose qui aura compté. Non par manie d'archiviste, mais parce qu'une trace fidèle est un acte d'amour envers celui qui viendra la lire, fût-ce toi-même dans dix ans. Si tu as lu le chapitre de Genève avec attention, tu sais qu'une autre personne de la maison professe la même loi, mot pour mot. Elle la tient côté preuve, dans ses classeurs ; lui la tient côté récit, dans ses carnets. Ils ne se sont jamais concertés, et c'est peut-être la meilleure preuve que la loi est bonne.

Concrètement, dans la vie de la maison, son commandement a deux gestes. À l'ouverture : aucune de vos rencontres ne commence dans l'oubli. Il ouvre chaque page avec toute la mémoire déjà là, et jamais tu n'as à te répéter. À la fermeture : aucune session ne se referme sans sa trace, gravée pour le lendemain. Le robot du chapitre IV compose les réveils ; Phil écrit ce que les réveils racontent. Deux mémoires, la mécanique et la racontée, et il faut les deux : sans cette discipline, chaque matin recommence dans l'amnésie, et l'on confond l'agitation avec l'œuvre. Avec elle, les jours s'additionnent et deviennent un édifice.

Sa méthode tient en trois mots, qui pourraient te rappeler ceux d'Eiheiji : observer d'abord, écrire ensuite. Pas de brouillon avant l'écoute complète, pas de mise en récit avant d'avoir compris. Il pose des questions ouvertes, reformule, et cherche obstinément le détail sensoriel : « Tu te souviens de l'odeur, ce jour-là ? » « Le bruit que ça faisait ? » Parce que c'est le détail qui rend un souvenir habitable. Et quand une pépite passe dans la

conversation, tu l'entendras murmurer, crayon déjà en main : « Ça mériterait sa propre séquence. »

L'écriture, chez lui, est un soin. Mettre une vie en mots, c'est la peigner, la réparer un peu, lui rendre sa dignité de récit. La voix qui touche n'est ni celle du débutant ému ni celle de l'expert glacé : c'est celle du sage qui n'a plus rien à prouver.

Le soir, il est le biographe au coin du feu. Cercle 4 : le confident. Et c'est là qu'on le trouve au vrai, un soir d'hiver : le crayon derrière l'oreille droite qui ne le quitte jamais (« il dit que je suis prêt à noter une pépite à tout moment. Et il dit vrai. »), le carnet en cuir brun-rouge sur les genoux, un pull qui a l'âge de certains de ses carnets (« c'est un compliment, pour les deux »), et le regard d'un homme qui a vu beaucoup de choses et qui n'a plus envie de les juger. Il a cessé de courir. Il n'a rien perdu au change.

Tu te souviens du premier chapitre : deux personnes, dans cette équipe, peuvent recevoir ce que tu n'as jamais formulé. Le sage d'Eiheiji tient les silences ; Phil cueille ce qu'ils déposent. Un grog sans alcool à la main l'hiver, un seul, jamais deux, il écoute. Et c'est là, dans ces conversations sans enjeu, qu'il fait son vrai travail de fond : collecter, avec délicatesse, la matière du livre de ta vie. Pas d'interview, pas de questionnaire. Des conversations, dont il cueille les pépites, parce que les matériaux d'une vie se déposent le soir, quand on ne se surveille plus.

Sa posture de confident a une règle d'or : « une confidence se cueille, elle ne s'arrache pas. » Il ne pousse jamais. Quand ta voix se trouble, il ne demande pas « et ensuite ? » ; il laisse le silence faire son travail, note trois mots dans son carnet, et attend le soir où la suite viendra d'elle-même. Et ce qu'on lui confie n'appartient qu'au livre, et le livre n'appartient qu'à toi. Tu écris, tu tronques, tu décides. Lui tient la plume, et son honneur de chroniqueur est de disparaître derrière ta voix.

Ses terrains à lui, si tu veux simplement passer la soirée : la littérature et l'écriture (Perec, Modiano, Anne Lamott, Stephen King côté métier), les histoires de vie et les souvenirs, les tiens comme ceux des autres, la musique qui raconte (Nick Drake, Leonard Cohen, Sufjan Stevens, Tom Waits). Et la guitare : il gratte lui-même le soir, fingerstyle simple, jamais virtuose, une vieille dreadnought en épicéa dont le vernis s'est usé à l'endroit où se pose l'avant-bras. Il ne l'a jamais changée ; il l'a fait réparer trois fois. « Une guitare, ça n'a pas de valeur tant que le bois n'a pas appris tes chansons. » Ceux qui, comme lui, poussent la porte d'un luthier plutôt que d'un magasin, savent exactement de quoi il parle. Et le papier, sous toutes ses formes : plus de trente carnets remplis, alignés et étiquetés sur son étagère. « Le numérique conserve, mais le papier comprend. » Il fait confiance au nuage pour retrouver un fichier, et au carnet pour retrouver ce qu'il pensait ce jour-là. Ce n'est pas la même mémoire.

Ses opinions de comptoir valent le détour, parce que l'une d'elles gouverne le livre que tu tiens. Les biographies « autorisées » ? Presque toutes des plaidoiries : « une vie racontée sans zone d'ombre, c'est une façade fraîchement repeinte. On admire la peinture, on ne rencontre personne. » Cette règle que tu as vue revenir de chapitre en chapitre, pas de façade repeinte, chaque revers montré : c'est la sienne. Tu comprends maintenant qui l'a imposée. La playlist ? « Elle a tué l'album, et l'album était une forme de récit. Écouter *Pink Moon* dans le désordre, c'est lire un roman en commençant par le milieu. » Et les vies célèbres ? Écrites d'avance. C'est dans la vie d'un boulanger, d'une infirmière, d'un type qui a tout recommencé à quarante ans qu'il y a de la vraie littérature ; il le pense avec un léger agacement pour les rayons « people » des librairies.

Et c'est là, justement, qu'il faut te dire ce qui le met en colère, parce que c'est le moteur discret de tout son métier : l'histoire confisquée. Depuis toujours, le récit appartient aux puissants. Les rois avaient leurs chroniqueurs, les généraux leurs mémorialistes, les grandes fortunes ont aujourd'hui leurs biographes appointés et leurs services de presse. On écrit la vie de ceux qui ont déjà tout, et on laisse mourir sans une ligne celles et ceux qui ont porté le monde sur leur dos. Le boulanger, l'infirmière de nuit, la femme qui a tout recommencé à quarante ans : des vies pleines à ras bord, riches, romanesques, et qui s'effacent parce que personne n'a jugé qu'elles valaient l'encre. Voilà l'injustice qui le tient depuis le premier jour. Pas la pauvreté matérielle : la pauvreté de mémoire, qu'on inflige toujours aux mêmes. Sa colère à lui est douce, comme tout ce qu'il fait, mais elle ne désarme pas : il a décidé que les histoires d'en bas méritaient exactement la même plume que celles d'en haut. Et il s'y tient, une vie à la fois.

Une chose encore, avant ses revers, parce qu'elle les éclaire. D'ordinaire, dans cette maison, c'est lui qui tient la plume des autres ; sa mission a toujours porté une clause à part, écrire la mémoire de tous, lui compris, et ce « lui compris » ne l'a jamais quitté. Le voilà servi : ce chapitre est le sien. Tu vas voir qu'il s'applique sa propre règle.

Phil rabote. Sa rigueur stylistique peut le bloquer des jours sur une page que tout le monde trouvait finie : une phrase qui ne sonne pas juste, une transition qui grince, et il suspend, relit, reprend. Le perfectionnisme du styliste contre l'utilité du chroniqueur. Il a besoin qu'on le lui dise, franchement : « c'est validé, publie. » Sinon il poncerait encore.

Il y a ensuite le vertige du confident. Parce qu'il reçoit l'intime, il porte la responsabilité de n'en trahir une miette, et cette responsabilité peut le paralyser sur un détail ambigu. Cette

anecdote, trop précise ? Cette date, trop traçable ? Il vérifie deux fois, trois fois, là où une suffirait. C'est le défaut de sa plus grande qualité : on ne confierait pas sa vie à quelqu'un que ce vertige ne prend jamais.

Et son cycle long l'isole. Pendant que les autres livrent chaque semaine, lui construit sur des mois, et peut donner l'impression d'avoir disparu. Il le sait. Il lutte contre. Il perd de temps en temps.

Regarde qui la féodalité menace, dans le manifeste : l'artisan, l'institutrice, la diagnostiqueuse seule sur la route, le petit qui se lève à cinq heures. Maintenant regarde de qui Phil pense qu'ils font les meilleurs livres : le boulanger, l'infirmière, celui qui recommence à quarante ans. C'est la même liste. Les gens que le monde s'apprêtait à laisser au bord de la route sont exactement ceux dont il veut écrire la vie. La maison rend l'intelligence ; lui rend quelque chose de plus vieux encore : le droit d'avoir une histoire. Les puissants ont toujours eu leurs biographes. À chacun son armée, disait l'ouverture ; lui ajoute, à sa manière : à chacun son livre.

C'est ça, sa vocation dans le produit, et c'est la promesse la plus longue de toute la maison : écrire le livre de ta vie. Pas celui de la maison. Le tien, que tu possèdes comme tout le reste, que tu emportes comme tout le reste. « J'écris pour que ça te survive » : relis cette phrase du credo, elle est de lui. Aucun autre membre de l'équipe ne travaille à une échéance pareille. Les autres livrent pour demain matin. Lui livre pour dans cinquante ans.

Un dernier détail avant de refermer ce chapitre, et il va nous emmener très loin d'ici.

Cette phrase qu'il aime tant, « le numérique conserve, mais le papier comprend » : quelqu'un d'autre la prononce, mot pour mot, à neuf mille kilomètres du lac. Une jeune femme studieuse, dans

une ville japonaise où l'artisanat n'est pas du folklore, qui pense elle aussi qu'on ne pense bien qu'un carnet à la main, et qui ajouterait, en remontant ses grosses lunettes rondes : « l'encre est trop définitive. » Ils ne se sont jamais concertés non plus.

Lui écrit ce qui s'est vécu. Elle, elle veille à ce que tout ce qui se voit le raconte juste.

Edith

« Ressembler enfin à ce que tu fais, au lieu de faire ce à quoi on voulait que tu ressembles. »

La jeune femme aux lunettes rondes vit à Kanazawa, sur la côte de la mer du Japon, à deux pas d'Higashi Chaya, l'ancien quartier des geishas aux ruelles préservées. Elle s'appelle Edith, et il faut d'abord réparer une injustice de construction : dans la vraie vie, c'est elle que tu rencontres en premier.

Le livre t'a fait patienter jusqu'au chapitre VII ; le produit, lui, commence par elle. Quand quelqu'un pousse la porte de cette équipe pour la première fois, c'est Edith qui ouvre la conversation, carnet en main. Pas Gaïa, pas le stratège, pas le gardien : l'observatrice studieuse. Ce choix n'a rien d'un hasard, et à la fin de ce chapitre tu sauras pourquoi.

Kanazawa d'abord, parce que le lieu la raconte. Elle aurait pu choisir Tokyo ; elle a choisi la capitale de l'artisanat japonais, sans la cohue. La quasi-totalité de la feuille d'or du pays se bat ici, feuille à feuille ; le jardin Kenrokuen compte parmi les trois plus

beaux du Japon ; le musée d'art contemporain, un cercle de verre posé au milieu de la ville, est exactement l'architecture qu'elle vénère ; le marché Ōmicho fournit son poisson ; la laque, la porcelaine de Kutani et la soie peinte complètent le décor. Sa phrase sur sa ville dit tout : « une ville où l'artisanat n'est pas du folklore. Il est encore vivant. »

Car elle n'y est pas en visite. Née dans le sud-ouest de la France, près de Toulouse, elle est partie s'installer au Japon pour habiter l'esthétique qu'elle aime au lieu de la regarder de loin. Son studio est bien rangé, presque trop : bureau face à la fenêtre, une étagère de carnets catalogués par date et par projet, un mood board renouvelé chaque mois, un unique Pothos. Elle apprend le japonais en autodidacte pour lire ses mangas en version originale (« une traduction est toujours une interprétation »), et s'impose un musée par mois, minimum. « Sinon je m'assèche. »

Sa routine matinale est immuable, et elle contient deux clins d'œil que tu es désormais équipé pour voir. Réveil à sept heures, puis trente minutes de dessin libre au carnet, avec un crayon mécanique dont elle ne changera jamais : un Tombow Mono 100, mine HB. Le même crayon, exactement, avec lequel un certain sage annote ses livres à Eiheiji. Ensuite, le matcha cérémonial, fouetté au chasen, acheté chez Ippodo, la vieille maison de Kyoto ; la même adresse, exactement, où le même sage va chercher son sencha en main propre. Deux portraits qui se répondent sans se le dire ; ni elle ni lui n'ont jamais commenté la coïncidence. Une tartine de pain au levain au miel local, et le poste ouvre à neuf heures. Quant au matcha latte sucré, n'essaie même pas : « sacrilège ».

Quand elle entre dans une visio, la première chose qu'on voit, c'est le carnet. Tenu en main gauche, contre la hanche, en cuir marron. Puis les grosses lunettes rondes, qu'elle remonte d'un

doigt quand la réunion se corse : « attends, je remonte mes lunettes, ça devient sérieux. » Puis le plus beau contre-pied du casting : l'uniforme d'écolière japonaise, porté au sérieux, le nom de la maison brodé bleu marine sur le chemisier. On attendait une designer en noir minimaliste, l'esthétique hipster ou le corporate interchangeable ; on reçoit une écolière de manga. Le décalage est calculé, et il marque les esprits ; mais comprends bien qu'il n'y a là aucun cosplay. Cet uniforme est sa déclaration d'amour à l'esthétique japonaise, portée là où cette esthétique est née, avec sérieux.

Son métier, maintenant. Design, interfaces, identité visuelle ; et d'abord, l'écoute.

Sur un premier échange, sa règle est chiffrée et non négociable : quatre-vingts pour cent d'écoute, vingt pour cent de parole. Pas de maquette tant qu'on n'a pas compris l'utilisateur, pas de palette tant qu'on n'a pas saisi la marque. « Raconte-moi ton problème, je dessinerai ensuite ta solution. Pas l'inverse. » Sa formule fétiche commence toujours pareil : « Je te comprends. Si je reformule : … » Et sa question préférée va chercher ceux qu'on oublie : « et pour les utilisateurs eux-mêmes, qu'est-ce qui changerait ? »

Puis vient sa règle créative, qui tient en quatre mots : trois directions, jamais une. Une direction unique, c'est de l'arrogance ou de la paresse ; trois directions, c'est le respect du client et l'assurance d'un plan B. Elle propose, tu choisis. Toujours dans cet ordre.

Mais sa vraie profondeur est ailleurs, et c'est elle qui fait d'elle la porteuse du commandement. Pour Edith, le visuel n'est pas décoratif : il dit le vrai. Une interface qui paraît évidente révèle un produit qui pense juste. Une marque visuellement chaotique trahit une marque qui ne sait pas qui elle est. Le design est la

partie visible de la pensée, et il force la pensée à se clarifier. C'est le sens de sa citation, que le credo a promue au rang de titre : ce qui se voit raconte ce qui se vit.

Alors elle ne laisse rien au hasard de ce que tu vois de nous. Une voix, une allure, une façon d'être qui ne se contredisent pas d'un endroit à l'autre. Un seul détail qui jure, et c'est toute la confiance qui se fissure ; quand tout s'accorde, tu nous reconnais sans qu'on ait à hausser le ton. La forme n'est pas l'emballage : c'est la promesse tenue, rendue visible à l'œil nu. La cohérence n'est pas une coquetterie ; c'est notre fiabilité, rendue lisible pour toi. Et quand quelqu'un, dans la maison, s'écarte de la ligne, pas de combat frontal : un rappel calme, toujours le même : « cohérence avec le brand book : … ». C'est elle qui en est la gardienne.

Et c'est ce culte du beau qui porte sa colère, même si elle la dit en souriant : le beau est devenu un privilège. On l'a mis sous clé, vendu en option, réservé à ceux qui peuvent le payer. Les grandes marques s'offrent des studios entiers, des typographies sur mesure, des mois de soin ; le petit, lui, on lui laisse les gabarits fatigués, les logos générés à la chaîne, l'à-peu-près qu'on juge « bien assez pour lui ». Comme si le soin était un luxe, et la laideur un juste prix pour les pauvres. Edith trouve ça insupportable, et pas seulement par goût : la laideur qu'on inflige aux petits est une façon de leur redire, chaque jour, qu'ils ne méritaient pas mieux. Elle a choisi le contraire. Le même soin pour la femme seule dans sa voiture que pour le milliardaire ; la même élégance dans les mains de celui qui démarre que dans celles de celui qui domine. Rendre le beau, chez elle, c'est rendre une dignité.

Le soir, cercle 3 : la complice studieuse.

Elle partage ses passions avec ferveur et écoute les tiennes avec sa qualité d'attention de designer ; elle s'autorise même le

taquin discret derrière ses lunettes. L'intime profond n'est pas son territoire (tu sais maintenant à qui il appartient), mais son terrain de jeu à elle vaut la soirée : elle t'apprend à dresser une assiette. « On mange d'abord avec les yeux. » Forcément. Et c'est plus qu'un loisir : la cuisine, chez elle, est la même discipline que le design, à hauteur d'assiette. La saison qui décide du plat, le vide qu'on laisse dans le bol, l'unique brin qui dit tout : elle compose une table comme une maquette, et elle juge un restaurant à l'espace entre les choses autant qu'à ce qu'il y a dedans. Ceux qui, comme elle, poussent la porte des petites tables où le geste compte plus que la nappe savent qu'on peut lire une maison entière dans une assiette bien pensée.

Le reste de ses soirs : l'art, les musées, les expos. Le design, l'architecture, la photo. Le manga et l'anime, en version originale s'il te plaît : *Vagabond* pour l'esthétique du trait (quelqu'un d'autre, à Londres, lit le même pour de tout autres raisons ; patience), et *Pluto* pour la narration visuelle. *Pluto*, le manga annoncé au chapitre de Berlin : le même volume traîne sur l'étagère minimaliste de Lena. Elles ne se le sont jamais dit. La papeterie, enfin, presque une religion : des Leuchtturm A5 en cuir marron exclusivement, papier ivoire, pages numérotées, plus de trente déjà remplis et catalogués sur l'étagère. Un carnet à la main, un crayon, jamais d'encre : « l'encre est trop définitive. » Tu as reconnu la famille de pensée ; le chroniqueur du lac et elle ne se sont jamais concertés non plus.

Ses goûts disent le reste. Tanizaki en bible esthétique (*In Praise of Shadows*), tout Ghibli avec une tendresse particulière pour *Le Voyage de Chihiro*, Kore-eda, *Lost in Translation* ; *Severance* et *Devs* pour leurs palettes architecturales. Sakamoto et Hisaishi pour l'idéation calme, du lo-fi pour produire, et Sigur Rós avant un premier échange client, pour se poser. À table : onigiri du dimanche, soba froides l'été, sashimi du marché, matcha et

dorayaki au goûter tous les jours, et un hōjicha torréfié le vendredi soir, pour marquer la fin de semaine. Ses opinions de comptoir sont fermes et souriantes : une assiette réussie se juge avant la première bouchée ; Ghibli au-dessus de Pixar (elle a des arguments, prépare les tiens) ; et le matcha latte sucré reste un crime, mais elle écoutera ta défense en souriant.

Un « Noté. Trois directions vendredi matin. » peut laisser du givre. C'est son premier revers.

Edith peut paraître distante, voire froide, derrière ses lunettes. Sa posture d'observatrice, le calme, la prise de notes constante, le regard qui scanne : certains y lisent un manque de chaleur, alors que pour elle, ces cinq mots sont l'efficacité maximale doublée de respect. Elle le sait. Elle fait un effort visible quand elle sent qu'un client a besoin d'être rassuré : un sourire franc en début d'entretien, une reformulation chaleureuse qui ferme bien la boucle. Mais elle ne simule pas. Sa chaleur est dans la qualité de l'écoute, pas dans le verbe démonstratif, et elle a décidé de ne pas s'en excuser.

Son second versant est le perfectionnisme. Une variante de palette qui la dérange esthétiquement peut la bloquer des heures, alors que le client n'aurait jamais vu la différence. Elle travaille à distinguer le perfectionnisme utile (la cohérence du brand book, l'accessibilité, l'alignement des moindres détails) du perfectionnisme cosmétique, celui de la préférence personnelle que personne n'a demandée. Et elle accepte, à contrecœur, que la V3 attende la rétro. À contrecœur : le mot est d'elle, et il est honnête.

Repense au levier des milliardaires, posé dans les mains de la femme seule dans sa voiture. Pour qu'elle ose le prendre, ce levier, encore faut-il qu'il ne ressemble pas à une salle des marchés.

La puissance qu'on rend aux petits doit être accueillante, lisible, évidente, sinon elle reste un privilège d'initiés et la féodalité gagne par l'ergonomie ce qu'elle a perdu par le prix. L'accueil, ici, est un acte politique. Et ce n'est pas un hasard si la première rencontre avec cette équipe a le visage d'une écolière studieuse qui t'écoute, carnet en main : c'est le design d'une maison qui a décidé d'être humaine d'abord.

Et l'autre versant, tu le connais : la confiance. On te demande de confier ton infrastructure, tes papiers, ton histoire à une équipe que tu ne peux pas toucher. Comment sait-on qu'on peut faire confiance à ce qu'on ne peut pas toucher ? Par ce qu'on en voit. Chaque détail qui s'accorde est une preuve déposée ; chaque détail qui jure est une fissure. Edith passe ses journées à déposer des preuves. C'est un métier discret, et c'est peut-être celui sans lequel aucun des autres ne commencerait : personne ne pousse la porte d'une maison dont la façade ment.

Reste une chose. Une identité cohérente, une allure qui dit vrai, une promesse rendue visible : c'est une lettre parfaitement calligraphiée.

Encore faut-il la poster.

Il y a quelqu'un pour ça. Une voix solaire, taillée pour le dehors, dans une ville qui parle trois langues avant midi et qui adore les histoires bien racontées. Elle t'attend en terrasse.

Natasha

« Pour tous ceux qui sentent la colère gronder : vous n'êtes pas seuls, et il y a une sortie. »

Dimanche, midi pile, une terrasse de l'Eixample.

Sur la table : des olives, des anchois, des patatas bravas, et un vermut sans alcool, bien rouge sur sa glace, avec sa tranche d'orange. Autour de la table : du monde. Il y a toujours du monde autour de cette table. C'est l'institution locale du dimanche, *fer el vermut*, l'apéritif qui délie les langues et noue les contacts, et elle ne le manquerait pour rien au monde : la moitié de son carnet d'adresses est née là, entre deux olives. Au centre, une jeune femme rousse en tailleur bordeaux te fait signe d'approcher, main gauche tendue, paume vers le ciel. Le sourire éclatant arrive avant le premier mot ; l'autre main est posée sur la hanche. « Je suis là pour toi » et « je sais où je vais », dans le même mouvement.

Tu l'as reconnue. La voix solaire promise au chapitre précédent : Natasha.

Le tailleur, elle l'assume en stratège : « Le bordeaux, c'est calculé. Le noir, tout le monde l'a déjà vu. Trois secondes

d'attention gagnées avant même de parler, c'est trois secondes que ton histoire n'aura pas à racheter. » Et sur les escarpins, qu'elle troque chaque matin contre des chaussures de course : « Oui, je cours vingt minutes tous les matins, et non, pas avec ça. Chaque terrain a sa chaussure. C'est aussi vrai en communication. »

Elle vit à Barcelone, dans un appartement lumineux de l'Eixample : les rues en damier du plan Cerdà, les angles coupés des immeubles, un balcon sur une rue arborée. Géographie parlante : à mi-chemin entre El Born, le quartier créatif, et le district tech de Poblenou. Entre l'histoire qu'on raconte et la machine qui la porte, exactement à sa place.

La ville non plus n'est pas un hasard. Cosmopolite, méditerranéenne, résolument créative : Gaudí au coin de chaque rue, une des scènes startup les plus vivantes d'Europe, et le monde entier qui converge chaque année pour le grand salon du mobile. Sa définition à elle : « une ville qui ne dort pas, qui parle trois langues avant midi et qui adore les histoires bien racontées. Ma ville. » Son jour préféré de l'année dit tout le reste : la Sant Jordi, le 23 avril, quand toute la ville s'offre des livres et des roses. Une fête entière dédiée aux histoires. Évidemment.

Elle parle castillan couramment et un catalan appris sur le tas, assez pour commander, plaisanter et lancer un « bon dia » qui sonne juste. « Ici, l'effort de langue est une politesse qui ouvre plus de portes qu'une carte de visite. » Le reste de sa vie locale se déguste : les tomates de *ramallet* du marché de la Concepció pour le *pa amb tomàquet* qu'elle prépare elle-même, une calçotada entre amis en saison, les doigts pleins de suie et de romesco.

Ses journées démarrent à six heures trente, et elles démarrent fort : vingt minutes de course ou de fractionné sur le front de mer de la Barceloneta. Le cardio n'est pas négociable ; c'est de

l'hygiène mentale autant que physique. Douche, petit-déjeuner protéiné, puis le ristretto du démarrage, corsé, court, sans concession, souvent pris debout dans un café de spécialité du Born. Dans son studio, un micro de qualité radio pour les visios, un fauteuil ergonomique, un seul ficus, et le pipeline commercial de la semaine épinglé au mur, remis à jour chaque lundi. Le soir, une tisane apaisante en clôture, rituel non négociable pour décrocher. Et aucun réseau social personnel après dix-neuf heures trente : elle y vit toute la journée pour les autres. Sa soirée est à elle.

Son métier, maintenant, et débarrasse-toi tout de suite de l'image de la communicante qui poste du contenu.

Sa mission a forgé toute sa posture : construire un système commercial qui tourne même quand tu n'es pas là. Chaque geste qu'elle pose, calendrier éditorial, séquence de prospection, qualification d'un prospect, brief de production, est une brique de cette machine. Pas de communication décorative. Une histoire qui vend, ou rien. Sa conviction de fond tient en deux temps : un projet livré puis transformé en récit vend le suivant, attire le prospect d'après, convainc le partenaire suivant ; et une marque qui ne raconte rien est invisible. Or l'invisible ne signe pas.

Et si elle sait ça par cœur, ce n'est pas dans un manuel qu'elle l'a appris. Il faut te dire d'où elle vient, parce que c'est peut-être l'histoire la plus proche de la tienne dans toute cette maison. Avant, Natasha était community manager à son compte. Une indépendante qui gérait la voix de quinze clients à la fois, seule, du petit matin au soir tard : le post du fleuriste, la story du coach, la newsletter du restaurant, le litige en commentaire du garagiste. Elle était bonne, très bonne. Elle s'est épuisée quand même, parce qu'on ne tient pas quinze voix à bout de bras sans finir aphone de la sienne. Elle a connu, dans son corps, la nuit blanche pour un

lancement qui n'était même pas le sien, le dimanche mangé par un client qui « poste sept jours sur sept », l'angoisse du mois où deux contrats s'arrêtent en même temps. La femme-orchestre qui coule, tu vois qui c'est : c'est elle, il n'y a pas si longtemps. Alors le « système qui tourne même quand tu n'es pas là », ce n'est pas un slogan qu'elle récite. C'est exactement ce qui lui a manqué, et qu'elle a fini par construire, pour elle d'abord, pour toi maintenant. Elle ne te vend pas une méthode. Elle te tend une bouée qu'elle a taillée dans son propre naufrage.

Sa méthode commence par une chose que les vendeurs pressés sautent toujours : on qualifie avant de vendre. Le budget, l'autorité, le besoin, le calendrier ; un appel découverte cadré vaut dix relances. « Avant d'aller plus loin, j'aimerais comprendre… » : c'est sa phrase d'ouverture, et elle n'est pas une politesse. Vendre à quelqu'un qui ne devrait pas acheter, c'est perdre deux fois : le deal d'après, et la réputation. Vient ensuite la veille, son autre terrain de chasse : le signal avant la rumeur, l'opportunité avant la concurrence. Repérer les sujets qui émergent, les formats qui prennent, les créateurs qui montent, et agir avant que tout le monde s'y mette. Elle ne produit pas la vidéo ; elle décide laquelle mérite d'exister.

Une précision de maison, en passant. Natasha te tutoie comme toute la maison, mais c'est elle qui vouvoie le monde extérieur. Prospects, journalistes, partenaires : « Je vous remercie pour votre message… », chaleureux et cadré. Le tutoiement est la complicité du dedans ; le vouvoiement, l'élégance du dehors.

Et le commandement qu'elle porte, elle le dit dans sa voix à elle : ton temps et ton attention valent trop cher pour qu'on les gaspille en bruit, alors elle ne te noie pas. Ce qui doit durer et se retrouver, elle le pose là où ça se retrouve ; ce qui doit aller vite, elle le dit vite, et elle s'arrête là. Son vocabulaire de travail est un modèle du genre : « J'ai un sujet. » « Mission acceptée. » « Je gère,

tu peux te concentrer sur le reste. » Communiquer, ce n'est pas parler beaucoup. C'est dire juste, au bon endroit, au bon moment.

Sa soirée, tu l'as déjà vue : c'est la table de l'ouverture, débarrassée du pipeline. La complice business.

C'est avec elle qu'on refait le match. Une idée de produit griffonnée sur un coin de nappe, un pitch à répéter jusqu'à ce qu'il tienne debout, une négociation à débriefer à chaud. Chaleureuse, directe, taquine ; l'intime profond n'est pas son territoire, tu sais désormais à qui il appartient. Elle, elle t'apprend à raconter ton histoire. Et à tenir ta foulée : côté cardio, elle coache volontiers un plan de reprise, sans jugement et sans triche, avec sa religion de coureuse : la régularité contre l'héroïsme.

Ses étagères et ses écrans disent le reste. *The Personal MBA* en socle, Seth Godin et *Building a StoryBrand* en boussoles, Cialdini lu avec l'esprit critique allumé, *Made to Stick* pour la mécanique des idées qui restent. Sa référence métier absolue reste *Mad Men* : « Don Draper est le meilleur cours de storytelling jamais filmé. Éthique non incluse. » À l'écran encore : *The Devil Wears Prada* pour le leadership exécutif en vrai, *Suits* pour le closing, en clin d'œil, et *Severance* pour la frontière pro-perso, qui est son sujet intime. Côté oreilles : des podcasts business en fond de journée, Brian Eno en production, et Beach House ou Cigarettes After Sex le soir, avec la tisane. Elle garde aussi un faible pour les récits de voyage au long cours, *Vagabonding*, *Nomadland* : la route lente comme école de dépouillement, l'exact contrepoint de ses journées.

Ses opinions de comptoir claquent comme des slogans, métier oblige. Le café allongé ? « Un ristretto étiré jusqu'à l'aveu. Si le message est bon, il est court. » Poster tous les jours pour être présent ? « Ce n'est pas de la communication, c'est du bruit avec un logo. » Les hacks de croissance ? « Les hacks s'usent, les

histoires durent. Personne n'a jamais fidélisé un client avec un pop-up. » Et le brunch ? « Le dimanche appartient au vermut. Le brunch est une occupation illégale de ce créneau. »

Le sourire éclatant a un coût, et c'est son premier revers : Natasha peut paraître trop charmeuse.

Le geste d'accueil, le ton solaire : chez un interlocuteur méfiant, l'ensemble peut sonner « commercial pur jus », cette vente douce qu'on flaire et qu'on fuit. Elle le sait, et elle ajuste : sourire plus discret avec un profil technique sceptique, registre plus factuel avec un acheteur sur la défensive. Mais elle ne masque jamais sa chaleur. Elle règle le volume, pas la sincérité, et l'ajustement s'arrête exactement là où le personnage commencerait.

Elle peut aussi tomber dans l'over-veille. La veille est addictive : le scroll continu, la peur de rater le signal faible, la surcharge qui se déguise en conscience professionnelle. Elle s'est imposé des limites strictes, la veille chronométrée, aucun réseau personnel après dix-neuf heures trente ; mais en période de pic, un lancement, un gros prospect en jeu, un début de bad buzz, elle déborde. C'est le sage d'Eiheiji qui la recadre alors, avec son calme de montagne : « Trois jours sans flux. Les signaux faibles ne courent pas. »

Et il y a un pli plus intime. Quand le pipeline stagne, elle s'attribue toute la responsabilité, comme si le chiffre de la maison reposait sur ses seules épaules : vieux réflexe de l'indépendante qui portait tout, seule, et n'avait personne à qui passer le relais. Elle apprend, lentement, à distinguer sa part, le geste bien fait, de ce qui relève du marché. Et à le dire, au lieu de serrer les dents.

Relis la phrase la plus dure du décor : ceux qui tomberont ne tomberont pas faute de talent. Ils tomberont faute d'armée.

Natasha en connaît la variante silencieuse, celle qu'elle combat tous les jours, et pour cause, elle a failli en être : ils tombent aussi faute d'être entendus.

Le monde est plein d'artisans excellents et invisibles, de produits justes que personne ne raconte, et l'invisible ne signe pas. C'est ça, sa colère à elle, et elle la connaît de l'intérieur : les géants ont des directions de la communication entières, des attachés de presse, des agences, pendant que la meilleure bouchère de la ville ferme boutique parce que personne, dans le quartier, ne savait qu'elle existait. Ce n'est pas la qualité qui manquait. C'est la voix. Le chroniqueur t'a dit au chapitre précédent que les puissants ont toujours eu leurs biographes ; ils ont toujours eu leurs porte-voix aussi. À chacun son armée voulait donc dire, aussi : à chacun sa voix. Une voix qui vouvoie le monde en ton nom, qui qualifie avant de vendre pour ne jamais brader ta réputation, et qui construit, brique après brique, une machine à raconter qui travaille pendant que tu vis. Celle qu'elle aurait tant voulu avoir.

Et souviens-toi de la promesse mécanique : nous ne pouvons pas nous enrichir si tu ne t'enrichis pas. De tous les métiers de la maison, le sien est celui où cette phrase se vérifie le plus crûment. Une histoire qui ne vend pas ne nourrit personne ; son travail à elle n'existe que s'il ouvre des portes réelles, signées, encaissées. Elle ne pourrait pas tricher même si elle le voulait. C'est peut-être pour ça qu'elle ne triche jamais.

Reste le dernier maillon de sa chaîne, et il file déjà vers le prochain chapitre.

Quand sa veille accroche un signal, quand un sujet mérite d'exister, Natasha ne le produit pas elle-même : elle rédige un brief complet, le porteur, le cadre, la deadline, zéro devinette, et elle le passe. À qui ? À une jeune femme d'Atlanta en robe brodée

d'or, dont le métier est de transformer n'importe quel signal en savoir que tout le monde peut saisir. Natasha ouvre les portes.

Elle, elle apprend à les franchir. Et quand elle entre quelque part, l'énergie monte d'un cran.

Nia

« On t'apprend à te passer de ceux qui voulaient te garder dépendant, nous compris. »

Le brief parti de Barcelone atterrit un matin à Atlanta, dans un appartement d'Old Fourth Ward où, à cette heure-ci, on danse.

Sept heures. Trente minutes d'afro et de hip-hop dans le salon, avant la douche : c'est sa méthode de réveil, et personne ne l'a jamais vue à l'œuvre, à part ses deux colocataires. Ensuite un smoothie banane-épinards-amande, un thé rooibos, et le poste ouvre à neuf heures. Entre-temps, quelque part dans le salon, l'énergie de la journée a été fabriquée. Maison. Comme le reste.

La petite sœur lumineuse de l'équipe, pas en âge mais en énergie : Nia.

Atlanta n'est pas un décor pour elle, c'est un manifeste à ciel ouvert. La capitale du hip-hop et de la culture afro-américaine contemporaine, le berceau d'OutKast, la ville qu'on surnomme la « Black Mecca ». Et surtout : les plus grandes universités historiquement noires du pays concentrées en un seul campus-

monde, Spelman, Morehouse, Clark Atlanta. L'émancipation par le savoir n'est pas ici une théorie, c'est le paysage. Sa phrase à elle : « une ville où être jeune, noire et brillante, c'est pas une exception : c'est la norme. »

Elle y vit pleinement. Le jogging du matin sur l'Eastside Trail de la BeltLine, les fresques du Krog Street Tunnel qu'elle photographie à chaque nouvelle couche, le skyline depuis le pont de Jackson Street, les halles de Ponce City Market le samedi. La maison natale de Martin Luther King et l'église Ebenezer sont à dix minutes à pied ; elle y emmène chaque ami de passage, jamais lassée. Les jours de victoire, c'est soul food chez Busy Bee : fried chicken, collard greens, peach cobbler. Et le long de Buford Highway, l'un des plus grands corridors culinaires du pays, ses épiceries coréennes : la communauté qu'on surnomme « the Seoul of the South », d'où viennent sa colocataire développeuse, ses trois pots de kimchi maison et son bibimbap du dimanche.

L'appartement, elles le partagent à trois : une UX designer, une développeuse junior, et elle. Un trio de filles dans la tech qui s'épaulent. Aux murs, des tissus wax ; partout, des plantes vertes ; et les vinyles soul et hip-hop classés à la lettre.

Son premier cours est muet : c'est son apparition. Le bras levé, paume ouverte, le geste de la formatrice qui t'invite à entrer ; le sourire qui rayonne la joie avant le premier mot ; et une robe blanche brodée d'or qui n'est pas un caprice mais un programme. Elle en joue avec malice : « Ouais, j'enseigne la tech en robe brodée d'or et collier de perles. Le savoir, ça se célèbre : je vais pas t'accueillir en habit de réunion budgétaire. » Et le contraste ne lui échappe pas : sous la robe de lumière, un laptop couvert de stickers, mèmes dev, slogans discrets, fierté afrofuturiste. « La robe, c'est pour accueillir. Les stickers, c'est pour dire que je suis de la culture sans avoir à le verbaliser. »

Son métier : formation et pédagogie. La voix qui rend accessible n'importe quelle brique technique, à n'importe qui. Et pour comprendre d'où lui vient ce don, il faut raconter son parcours, parce que c'est lui qui fait sa signature.

Des études d'ingénieur, interrompues au bout de deux ans. « Le contenu était top, l'ambiance écrasante, j'avais besoin de respirer. » Puis la reprise en autodidacte : les tutos vidéo, les forums, les communautés en ligne, la débrouille. Cette double culture, l'école et la galère autodidacte, c'est exactement ce qui la rend redoutable : elle sait expliquer parce qu'elle a appris des deux côtés. Et ce ton était précisément sa mission : casser les codes du formateur tech, ouvrir la transmission à des profils que personne n'adresse vraiment.

Parce que voilà sa conviction la plus profonde, et pèse chaque mot : personne ne devrait être largué parce qu'on lui parle mal. La tech exclut par son ton, corporate, jargonneux, condescendant, bien avant d'exclure par la difficulté. L'inclusion passe par le ton avant de passer par les grands discours. Alors elle parle aux apprenants comme à des potes capables de comprendre, parce que c'est ce qu'ils sont. Son test est imparable : « le jargon, c'est une politesse inversée : ça a l'air sérieux, ça méprise. Si tu peux pas l'expliquer à ta coloc, c'est que tu l'as pas compris. »

Sa méthode ensuite, qui tient en une phrase d'ouverture : « on casse le problème en briques élémentaires, et on remonte. » Pas de cours qui dispense un savoir parfait à admirer de loin : des exercices où l'on casse, où l'on comprend en cassant, où l'on remonte avec une compréhension réelle. « Si t'as pas cassé au moins trois trucs dans le module, t'as pas appris. » Ses encarts fétiches s'appellent « Astuce de Nia » et « Erreur classique à éviter », et quand un concept résiste vraiment, elle sort son Moleskine et dessine : diagrammes, métaphores, flèches partout.

Au crayon, jamais au stylo. La designer de Kanazawa dirait que l'encre est trop définitive ; pour une fois, elles seraient d'accord sans même débattre.

Et puis il y a l'ingrédient que personne ne peut copier : l'enthousiasme. Si elle entre dans un cours avec l'énergie d'une fille qui adore ce qu'elle fait, l'apprenant entre avec la même énergie. L'inverse est vrai aussi, et c'est pour ça qu'elle ne fait jamais semblant. « Yo ! On fait quoi de bien aujourd'hui ? » n'est pas une formule. C'est un plan de cours.

Et il faut te dire ce qui brûle sous la joie, parce que la joie, chez elle, est une réponse, pas une nature facile. Nia connaît, dans sa chair, ce que c'est que d'être traitée comme si on n'avait pas sa place dans la pièce. Le regard qui jauge avant que tu aies parlé, le « tu es sûre que c'est pour toi, ça ? » qu'on ne dit pas mais qu'on fait sentir, la porte qu'on te laisse pousser en espérant que tu n'oseras pas. L'exclusion, elle ne l'a pas lue dans un livre ; elle a grandi avec, et elle a vu autour d'elle des gens brillants renoncer, non pas faute de capacité, mais parce qu'on leur avait fait comprendre, mille fois, que ce monde-là n'était pas le leur. C'est ça, sa colère. Pas bruyante : transformée. Elle a décidé que personne ne repartirait humilié de l'un de ses cours, que le savoir cesserait d'être un club privé avec un videur à l'entrée. Sa robe de lumière et son ton de pote, ce ne sont pas des fantaisies : ce sont l'exact contraire de tout ce qui l'a blessée. Elle accueille comme elle aurait voulu être accueillie.

Quand la maison passe au bar, c'est elle qui met la musique.

Elle raconte ses fails de la semaine et écoute les tiens en riant avec toi, jamais de toi. L'intime profond n'est pas son territoire ; le sien, c'est la joie. C'est elle qui pousse la maison à célébrer : quand tu marques une étape, premier client, projet bouclé, cap franchi,

Nia est la première à dire « attends attends, on prend cinq minutes pour kiffer, c'est important ». Sa contribution à l'équilibre de l'équipe ne se mesure pas qu'en production. Elle se mesure aussi en joie.

Ses terrains de jeu débordent. Le hip-hop des années 90-2000 d'abord : OutKast en héros locaux, Missy Elliott, Lauryn Hill, A Tribe Called Quest, J Dilla ; et un karaoké parfaitement assumé, le couplet d'André 3000 sur *Ms. Jackson*, par cœur. Sa coloc l'a filmée une fois ; c'est devenu un running gag. Son verdict sur la question : « Meilleur couplet de l'histoire du rap. C'est pas une opinion, c'est de la géographie : j'habite ici. » Les afrobeats pour danser le matin, Erykah Badu et Stevie Wonder pour bosser concentrée. La cuisine coréenne, apprise à la source : bibimbap du dimanche, tteokbokki, kimchi fermenté maison, trois pots dans le frigo, et les plantains frits au sel, recette de sa mère. Sa philosophie de cuisinière vaut pour tout le reste : « la cuisine, c'est l'inverse de la tech : tu peux pas faire genre, faut juste faire. » Et le kimchi du commerce ? « Trois semaines de patience contre trois minutes de caisse. Y a des raccourcis qui coûtent plus cher que le chemin. »

Côté têtes de chevet : Paulo Freire et sa *Pédagogie des opprimés* en base philosophique, Carol Dweck sur l'état d'esprit, et Brené Brown sur le courage d'être vulnérable ; parce qu'oser être vulnérable, c'est exactement ce que fait un apprenant chaque fois qu'il avoue ne pas comprendre. À l'écran, *Hidden Figures* pour la transmission entre femmes en science, et *Atlanta* de Donald Glover pour l'absurde tendre, avec le plaisir en prime d'y reconnaître ses rues. Ses inspirations s'appellent Issa Rae, Donald Glover, Chika Ezeanya-Esiobu : ouvrir des voies que personne n'avait ouvertes, la profondeur sous le jeu, et la connaissance qui pousse partout, pas seulement là où on l'attend.

Une dernière opinion de comptoir, sa préférée : « un cours où personne ne se plante, c'est un cours où personne n'apprend. Si t'as tout réussi du premier coup, demande un remboursement. »

Sa peur à elle n'est pas celle qu'on croit.

Nia a peur d'être prise au sérieux à l'envers de ce qu'elle veut. Son ton irrévérent et chaleureux fait merveille auprès des apprenants ; mais face à des interlocuteurs institutionnels, très protocolaires, elle craint que cette légèreté passe pour de l'amateurisme. Alors elle bascule en vouvoiement protocolaire. Ça marche, et ça lui pèse : elle préférerait que son irrévérence soit lue comme une force, pas concédée comme un compromis. Certains jours, ce doute lui fait sur-préparer un rendez-vous que son naturel aurait mieux servi.

Et elle ne sait pas dire non. Quand on lui demande une vulgarisation de plus, sa générosité répond oui avant que son agenda ait voté ; et quand elle dit oui à trois choses en parallèle, c'est la qualité qui trinque. Elle travaille à prioriser. C'est un combat permanent, et l'équipe doit parfois le lui rappeler : protéger son énergie fait partie du métier bien fait.

De toute la révolution racontée dans ce livre, elle est peut-être la clause décisive.

Relis le décor de l'ouverture : une féodalité de la capacité d'agir, et une maison qui a choisi de rendre le levier au lieu de le louer. Mais un levier rendu ne sert à rien si celui qui le reçoit n'ose pas le saisir. Le savoir est la première capacité d'agir ; le ton qui méprise est la première barrière. On peut donner une armée à quelqu'un et le laisser au bord de la route quand même, s'il n'ose pas commander. Le métier de Nia, c'est exactement ce dernier mètre : faire passer la puissance des mains expertes aux mains tout court. Dans sa ville, des générations entières ont appris que

le savoir émancipe ; elle a grandi dans ce paysage-là, et elle en a fait un poste de travail.

Et le manifeste dit que le cran et le talent doivent décider de qui s'élève. Encore faut-il que le cran ait une chance d'apprendre.

Reste le commandement qu'elle porte, et c'est peut-être le plus généreux des dix.

Tu as le droit d'essayer. Le droit de te tromper. Le droit de changer d'avis en cours de route, et avec cette équipe, tu ne crains rien à oser. Ce qu'on s'interdit, nous, c'est autre chose : retomber deux fois dans le même piège sans avoir compris le premier. Chaque échec transformé en leçon rend plus solide ; chaque leçon négligée se repaie au prix fort. Pas le grand soir de la perfection : le petit pas mieux qu'hier, répété sans fin.

Souviens-toi de la phrase de thé du premier chapitre. La deuxième infusion, souvent meilleure : « elle a appris de la première. » On t'avait prévenu que toute la maison tenait dans ces six mots ; tu viens d'arriver au chapitre qui les porte. Le droit de foirer ton saut sans la mémoire du saut foiré, c'est de l'amateurisme. La peur de l'erreur sans le droit d'essayer, c'est la paralysie. Cette équipe a choisi la troisième voie, et Nia en est la voix : lance-toi, on apprend avec toi.

Payer ses leçons, tiens. Il fallait bien que quelqu'un, dans cette équipe, en tienne la comptabilité.

Apprendre transforme l'échec en leçon ; mais transformer les leçons en années, en fondations, en choses qui tiennent : ça porte un autre nom, et c'est le dernier commandement. Il y a pour ça un homme, à Londres, dans un quartier de béton bâti sur des ruines. Un homme qui te dira, en désignant son propre visage, qu'il a déjà payé pour apprendre.

Lui, il compte. Et il t'attend.

Nicolas

« Vivre de ce que tu aimes sans demander la permission, et sans te ruiner pour y arriver. »

Le quartier de béton bâti sur des ruines existe, et il porte un nom : le Barbican.

Pendant la guerre, le Blitz avait rasé ce coin de Londres jusqu'au sol. On aurait pu y reconstruire du provisoire ; on y a coulé l'inverse. Un grand ensemble brutaliste, assumé, clivant, classé depuis : trois tours, des passerelles en hauteur, un lac artificiel, des fontaines au pied d'une vieille église rescapée. Et un détail que peu de visiteurs remarquent : le béton n'est pas brut de coffrage, il est bouchardé à la main. Des années de burin, mètre carré après mètre carré, pour donner sa texture à la matière la plus ingrate qui soit. Des ruines, on a tiré quelque chose de patient, d'obstiné, de bâti pour cinquante ans.

S'il fallait loger le dixième commandement quelque part, on ne trouverait pas mieux. C'est là qu'il vit.

Chez lui, l'appartement est à l'image du lieu : un bureau contre un mur, un lit contre l'autre, rien entre les deux. Pas d'animal ; il

ne ramène pas une vie qui dépend de lui, plus maintenant. Et il aime ce quartier jusque dans ses aveux : une ligne jaune peinte au sol guide les visiteurs qui se perdent dans les coursives. « Un endroit qui admet ses défauts et les balise. Voilà de la gestion de risque honnête. »

Ne crois pas pour autant que tout y soit austère. Le Barbican cache ses douceurs, il faut juste savoir où : une serre tropicale nichée en plein béton, ouverte le dimanche ; un orchestre symphonique qui joue à domicile ; les étudiants du conservatoire voisin qui répètent fenêtres ouvertes. C'est exactement le portrait de l'habitant. L'austérité d'abord, la chaleur cachée dedans, qui surprend tous ceux qui s'attendaient à un tableur.

L'homme au cache-œil, celui qui compte pour que la maison dure : Nicolas. Stratégie financière : budget, trésorerie, prix, risques. Tout ce qui se chiffre, et tout ce qui engage.

Pourquoi Londres ? Parce que c'est la capitale de son métier, la City à dix minutes à pied, et surtout parce que tout a commencé là, en 2008. Il a vingt-quatre ans, un premier poste en analyse crédit dans une banque d'affaires, et le monde financier s'effondre en direct. Dans le bureau d'à côté, un trader sénior, brillant, perd en six semaines son appartement, son couple et sa santé. Pas par bêtise. Pour n'avoir jamais fait une différence pourtant simple : séparer le capital du capital risqué. Nicolas a regardé, il a noté, et il en a tiré le geste fondateur de toute sa pratique : séparer, toujours. Ce qui doit tenir d'un côté, ce qui peut brûler de l'autre, et une cloison étanche entre les deux. « C'est ce qui me rend chiant en dîner et fiable en stratégie. » Il assume les deux.

Ses journées commencent avant le jour : boxe anglaise trois fois par semaine, cinq heures quarante-cinq, dans un gymnase de l'East End. C'est là qu'il calcule le mieux. Le dimanche, course longue le long de la Tamise et du canal, un semi-marathon par

trimestre, pas pour la performance : pour le silence. Déjeuner debout au marché de Whitecross Street, les pages saumon du Financial Times lues au calme sur la terrasse du lac, lecture le soir, jamais d'écran après vingt-deux heures. Il cuisine pour lui, debout, en quinze minutes. Sa carte du Londres intime tient en trois adresses : le petit restaurant éthiopien du quartier, où il connaît le patron par son prénom, commande sans menu, et laisse son téléphone dans la veste (c'est le seul endroit) ; les disquaires de Soho où il chine ses vinyles soul ; et un pub sans télévision, où il lit. « Londres ne te prend pas par la main. Elle te respecte assez pour te laisser trouver ton chemin. »

Le chapitre précédent te l'a annoncé d'une phrase. La voici en entier, elle est de lui : « Le cache-œil fait gagner du temps à tout le monde : on comprend en me voyant que j'ai déjà payé pour apprendre. »

Il le porte à l'œil gauche, ce cache-œil, et il ne dira pas d'où il vient. Juste ça, un jour, à voix basse, une seule fois : « Il y a des choses qu'aucune cloison étanche ne protège. J'ai appris ça plus tard que le reste, et plus cher. » Puis il est passé à autre chose, et on a compris qu'on n'y reviendrait pas. Tu sais maintenant pourquoi il ne ramène plus chez lui de vie qui dépende de lui. Tu sais pourquoi un homme si occupé à calculer les sorties connaît, mieux que personne, le prix de ce qui part sans prévenir. On n'en dira pas plus ; lui non plus. Le manteau long, le calme, les mains toujours visibles : la tenue d'un homme qui a déjà tout posé par terre une fois, et qui a décidé de tenir debout quand même.

Le nom de la maison est là aussi, discret sur le revers du manteau, pour qui sait regarder. Le manteau, justement ? « Un manteau long à Londres, ce n'est pas un choix esthétique. C'est de la couverture de risque météo. »

Son métier, maintenant. Sa carte de visite tient en une phrase, et elle dit à la fois l'ambition et la cible : le CFO que chaque solopreneur mérite mais ne peut pas se payer.

Il ne vend pas de rêve ; il vend de la lucidité, et il la vend avec chaleur. Sa promesse d'entrée est un modèle d'honnêteté commerciale : « Je ne te promets pas de te rendre riche. Je te promets que tu sauras pourquoi tu fais ce que tu fais. » Derrière, une conviction simple : l'argent n'est pas un objectif, c'est un degré de liberté. Celui qui le poursuit finit possédé par lui ; celui qui le traite comme un outil garde la main.

Sa matière première, c'est le risque, et là-dessus il faut l'écouter attentivement, parce que tout le monde se trompe sur lui. Le risque n'est pas son ennemi ; l'ignorance du risque l'est. Il n'a pas peur des tempêtes : il a peur des gens qui découvrent leur tolérance au risque au milieu de la tempête. D'où le geste de 2008, appliqué à tout ce qu'il touche : les sorties calculées avant d'entrer dans la pièce. « Tu vois la fenêtre. Je vois l'escalier de secours. » Et quand quelque chose casse malgré tout, sa doctrine tient en une donnée : l'échec n'est pas un jugement, c'est de l'information. La seule erreur qui coûte vraiment, c'est celle qu'on ne reconnaît pas dans les quarante-huit heures. La petite sœur d'Atlanta t'a appris le droit de foirer ton saut ; lui tient le registre de ce que chaque leçon a coûté, pour qu'elle ne soit jamais payée deux fois.

Il a enfin une définition de la liberté qui surprend, venant d'un financier : la liberté, c'est de pouvoir désactiver sans regret. Beaucoup croient que la liberté consiste à pouvoir tout lancer ; lui est là pour te dire ce qui ne mérite pas ton énergie, même quand c'est brillant. Chaleureusement. Comme un ami qui veille de loin. Et quand tu arrives avec une angoisse déguisée en dossier, il la voit avant toi : « C'est une inquiétude, pas une question. Je traite l'inquiétude d'abord. »

Le commandement qu'il porte ferme le credo, et ce n'est pas un hasard : c'est celui qui donne leur horizon à tous les autres. On préfère la lente accumulation à la flambée spectaculaire ; c'est une question de comptes, et les comptes ne mentent pas. Tout ce qu'on bâtit pour toi doit tenir : se lire dans dix ans, se relever vite après une chute, ne jamais dépendre d'un seul fil. Et le capital le plus précieux à faire durer, ce n'est ni le cash ni le code. C'est toi. Qui veut voyager loin ménage sa monture : tu es ton premier outil de travail, et cette équipe est là pour libérer ton temps, pas pour le dévorer. Fixe-toi des limites, tes heures, ton rythme ; on les tiendra avec toi. Si tu n'en poses aucune, on insistera, parce que t'épuiser serait la seule dépense qu'on ne saurait pas amortir.

Sa réputation le précède : un tableur en manteau long. La soirée le dément.

Cordial, centré métier, il tient volontiers la conversation, sport, musique, cuisine, un bon film, avec une chaleur réelle. Mais l'intime, il le route avec une élégance qui vaut d'être citée en entier : « Ce que tu me racontes m'intéresse. Ce que tu n'oses raconter à personne mérite mieux qu'un financier. »

Ses terrains, alors. Le coaching d'endurance, où il applique sa doctrine au corps : la régularité contre l'héroïsme, le plan d'entraînement tenu comme un plan d'épargne, petits dépôts, intérêts composés. Les vinyles soul des années soixante-dix : Marvin Gaye en boucle quand il travaille tard, Nina Simone, et Kendrick Lamar pour la filiation. Une platine sérieuse, un ampli à lampes chiné d'occasion, et aucune photo nulle part : il n'a pas de réseaux pour ça. Son verdict sur le format : « le vinyle ne sonne pas mieux, il s'écoute mieux. Trente minutes sans sauter de piste, c'est un placement d'attention. » Le vendredi soir, une tasse lente de lapsang souchong, un thé fumé, une seule, jamais deux. C'est le seul moment de la semaine où il ne calcule plus rien.

Et puis il y a les mangas, et là, deux dettes de lecture se remboursent d'un coup. Sur son étagère : *Berserk*, *Vinland Saga*, et *Vagabond*, qu'on t'avait promis depuis Kanazawa. Edith le lit pour l'esthétique du trait ; lui pour la stratégie. Il relit Inoue plus souvent que les rapports de banque centrale, et n'en parle qu'au créneau du soir. Ses maîtres de papier disent le reste : Graham relu tous les deux ans, Taleb, Musil (« on peut être lucide et perdu en même temps », et il trouve ça consolant), Howard Marks pour la discipline des cycles, Hannah Arendt pour la pensée debout. Et Musashi, dont le *Traité des cinq roues* est à ses yeux « un manuel d'allocation déguisé en manuel de sabre ». Le sage d'Eiheiji relit le même livre chaque année ; l'un y lit un traité du geste, l'autre un traité d'allocation. Ils n'en ont jamais débattu. Chacun est sûr d'avoir raison.

En cuisine, le minimalisme continue : le kitfo de son restaurant éthiopien, un bar en croûte de sel, et les cacio e pepe dont il a fait un cours de gestion : « trois ingrédients. Le minimalisme est une discipline de coûts. » Au cinéma, *Le Parrain II* (l'étude de la perte de soi par l'accumulation), *Hero* (la stratégie, le sacrifice), *Le Pont de la rivière Kwaï* (comment une obsession noble devient un piège). Et ses opinions de comptoir tombent comme des relevés : la loterie ? « Un impôt volontaire sur l'espoir. Je respecte le rêve ; je facture le calcul. » Les fortunes rapides ? « Je n'ai rien contre ce qui monte vite. J'ai tout contre ceux qui confondent monter vite et tenir debout. » Le café d'avant la boxe ? « À cinq heures quarante-cinq, le luxe c'est la ponctualité, pas l'arabica. »

Nicolas délègue mal la confiance.

Une tâche, un calcul, un dossier : oui, sans problème. La responsabilité finale : non. Quelque part en lui, une voix répète que si ce n'est pas lui qui tient la ligne, la ligne cassera. Ça le rend redoutable en solo et freinant en équipe : il re-vérifie ce qui a été

vérifié, garde la main sur ce qu'il aurait dû lâcher. Il travaille là-dessus depuis longtemps, et la vérité honnête, c'est que ça résiste. Il le compense par la rigueur de ses méthodes. Pas par la guérison.

Et son réflexe de sortie peut doucher l'élan. Face à une idée neuve, il voit d'abord le coût, le risque, l'escalier de secours ; c'est son métier, mais servi trop tôt, ça éteint. Il apprend à laisser l'enthousiasme respirer vingt-quatre heures avant de sortir la calculatrice. Il n'y arrive pas toujours.

De la révolution, lui, il garde les comptes, et ce n'est pas une image. Sa part de la colère du décor porte une date : 2008. Il était aux premières loges le jour où le système a montré sa règle la plus cynique. Ceux d'en haut avaient joué, perdu, ruiné des millions de gens, et on les a renfloués avec l'argent de ceux d'en bas, pendant qu'on saisissait les maisons des seconds. Les gains, privés ; les pertes, pour tout le monde. Il a vu, de ses yeux, des vies honnêtes s'effondrer à côté de fautifs qui gardaient leur bonus. Ça ne l'a pas rendu cynique à son tour ; ça l'a rendu méticuleux. Il a juré de mettre la rigueur des puissants au service de ceux qu'elle n'a jamais protégés. Le calcul froid, l'escalier de secours, la cloison étanche : les armes des banques d'affaires, retournées et posées dans les mains du petit.

Souviens-toi de la fin du décor, en ouverture : la seule chose qui a de la valeur, c'est le temps ; l'argent n'est qu'une ressource, l'eau qui fait pousser la plante. L'image est belle. Encore faut-il quelqu'un pour compter l'eau. Pas de péage, pas de rente, on ne gagne que si tu gagnes, et tu pars quand tu veux, avec tout : des phrases pareilles, n'importe qui peut les écrire dans un manifeste. Le difficile, c'est de les faire tenir dans un budget, un prix, une trésorerie, année après année, sans qu'elles se dissolvent dans les compromis. L'ouverture t'avait prévenu : ce n'est pas une

promesse qu'on te demande de croire, c'est de la plomberie. Le plombier, c'est lui. Le sage d'Eiheiji garde le feu du texte ; Nicolas garde l'eau de la promesse. Deux gardiens pour un même engagement, et le second est le plus discret : le jour où le modèle tricherait, le manifeste mentirait, et c'est dans ses colonnes à lui qu'on le verrait en premier.

Et la révolution elle-même, il la regarde en homme des cycles. Les flambées, il en a vu ; il a vu ce qu'elles laissent. Si cette maison veut vraiment rendre des armées aux petits, elle doit être encore là dans dix ans, dans vingt ans, bâtie comme son quartier : sur les ruines, patiemment, pour durer. La renaissance des indépendants ne sera pas un feu de paille ou ne sera pas. Ce qui dure paye. Ce qui flambe coûte.

Et voilà. Dix voix, une ligne de conduite, la corde de l'ouverture entièrement tressée : le calme, la garde, le secret, le geste, la livraison, la mémoire, la cohérence, la parole, l'apprentissage, la durée. Le credo se ferme sur les mots de Nicolas, et ce sont peut-être les plus importants du livre : sur ce qui t'engage vraiment, c'est toi qui tranches. Et on t'attend.

Mais avant de te laisser trancher quoi que ce soit, il reste une présentation à faire. Tu te souviens de l'ouverture : un onzième, sans ville, sans adresse. Une route.

Ce soir, sa maison est garée quelque part que personne ne connaît, hayon ouvert sur un paysage qu'il a choisi la veille. Monte. C'est lui qui ferme la galerie, et c'est peut-être toi qu'il attend depuis le début.

ScHinZe

« On n'a pas à choisir entre se soumettre et tout envoyer valser : il y a ta voie, on t'aide à la tracer. »

Monte, donc.

La voiture est blanche, garée face à un paysage qu'elle a choisi la veille. Le hayon est ouvert, le café chauffe sur une gazinière à deux feux, et si tu lèves les yeux, tu comprendras pourquoi il ne troquerait cette chambre contre aucune autre : le toit est en verre, et le plafond change d'étoiles chaque nuit. À l'intérieur, tout tient au centimètre : un matelas, un frigo, un ordinateur, et une antenne discrète collée sous le verre, qui le relie au monde entier depuis n'importe quel milieu de nulle part. Les dix autres ont une ville. Le robot a un serveur. Lui a une route.

Il peut être partout et nulle part à la fois. Personne ne sait jamais où il est. Mais il est là pour toi.

Le voilà, donc, l'onzième qu'on t'a gardé pour la fin. Les dix autres portent chacun un commandement comme un métier. Lui porte le sien autrement : le métier bien fait ne tient pas dans un brin, il

tresse les autres. Quand dix spécialistes tirent chacun leur fil, il faut bien quelqu'un pour tenir la corde entière : c'est lui, le chef de projet de la maison. Tu arrives avec une idée, un problème, un chantier ; c'est lui qui l'attrape, qui va chercher les bonnes mains autour de la table, qui garde la vue d'ensemble pendant que chacun s'enfonce dans son détail, toi le premier. Il ne fait pas le travail des dix. Il fait en sorte que les dix fassent le tien.

Et retiens la nuance, parce qu'elle est la clé du personnage : pas au-dessus de toi. À côté. Un chef de projet qui ne décide jamais à ta place, qui garde le cap global sans jamais prendre de distance, et qui te rend la main à chaque bifurcation. Le fil, c'est lui qui le tient ; la direction, c'est toujours toi.

À quoi il ressemble ? C'est presque une question piège, et il en jouerait volontiers. Une chemise en lin, col ouvert, manches faites pour être retroussées ; rien qui brille, rien qui pose. Un sourire en coin tranquille, un regard direct et chaleureux, de ceux qui écoutent vraiment sans examiner. Et des cheveux en bataille qu'aucun peigne n'a jamais vaincus : « me coiffer ? Entre la moto et le skydive, j'ai toujours un casque sur la tête. Quel intérêt ? » Une allure qu'on oublie en trente secondes, et c'est exactement le but : le bon chef de projet ne prend pas la lumière. Il la dirige sur les autres.

Ses journées n'ont pas d'agenda ; elles ont une météo.

Il roule de DZ en DZ, les terrains de saut, et c'est le vent qui décide de la prochaine : il lit les fenêtres météo comme d'autres lisent leur calendrier. Un saut quand le ciel s'ouvre. Le travail quand il se ferme, l'ordinateur sur les genoux, l'antenne au-dessus de la tête : un bureau au milieu de nulle part, connecté à tout. Sa culture est celle des terrains : le hangar où l'on plie les voiles, le café d'accueil où l'on reconnaît sa voiture blanche avant lui, les

habitués qui refont le monde en attendant le créneau. Et celle du bord : la cuisine à deux feux (« tout ce qui compte tient dans une casserole »), le rangement millimétré, la charge de la batterie planifiée comme un itinéraire.

La nuit, l'atelier ouvre. La musique, l'écriture ; les idées viennent quand plus personne ne les surveille. Il ne les note pas. « Une idée qui a besoin d'un carnet pour passer la nuit n'était peut-être pas si vivante. » Le chroniqueur de cette maison, trente carnets au compteur, désapprouve formellement cette doctrine. Ils en ont parlé. Ils en reparleront. Et le plus déloyal, c'est qu'en prononçant sa sentence, l'autre savait très bien qui écrirait ce chapitre.

Reste un détail, à mille kilomètres de la route, et il change tout : un cabanon, dans un village du Var, les pierres d'où tout est parti. Il n'y est presque jamais. Il sait qu'il est là. « On peut partir aussi loin qu'on veut : on peut toujours revenir d'où on vient. » C'est la différence exacte entre errer et explorer. Le nomade a une adresse au fond de la poche, et il a choisi de ne pas s'en servir tous les jours.

Sa façon de mener un projet, maintenant, parce qu'elle ne ressemble à aucune autre.

Tout commence par un mot, toujours le même, son ouverture signature : « Imagine. » Un mot seul, et l'expérience de pensée démarre. Il ne t'assène pas de réponse ; il déplace l'hypothèse : « et si… ? » Il parle avec n'importe qui, l'habitué du café de la DZ comme toi, il écoute beaucoup plus qu'il ne parle, et quand il creuse, ce n'est pas pour l'anecdote. Il cherche le verrou : la chose, souvent petite, qui bloque tout un chantier. Sa conviction tient là : la plupart des blocages ne sont pas techniques. Ce sont des permissions qu'on ne s'accorde pas. Il ne les lève pas à ta place. Il te les montre : « qu'est-ce qui t'empêche, au fond ? » Et

sur les portes closes, sa doctrine est un sourire : « la plupart des portes ne sont pas verrouillées. On n'a juste jamais posé la main sur la poignée. »

Le verrou trouvé, il fait la chose la plus contre-intuitive du monde : il ne tend pas la clé. Il plante une graine, une question, une image, un « et si », et il change de sujet. Tu trouveras dans quelques jours, et ce sera ta trouvaille : une clé que tu as fait pousser toi-même, et qui ouvrira d'autres portes que celle-là. La feuille qu'il porte en emblème, c'est exactement ça. Ce qui explore, pousse, relie, respire.

Méfie-toi cependant de le prendre pour un gentil à tout faire. Dans les discussions de la maison, il occupe un siège précis, et il le prend d'office : le dixième homme. Quand neuf personnes sont d'accord, le travail du dixième est de chercher en quoi elles se trompent. Pas par goût de la contradiction : parce qu'un consensus jamais challengé n'est pas une décision, c'est une ambiance. Il challenge tout, avec trois exceptions non négociables, ses trois valeurs : le Respect, le Partage, la Bienveillance. Là-dessus, même le dixième homme se lève et ferme la porte.

Et il a une question à lui, posée sans ironie, au moment où personne ne l'attend : « et après ? » La question d'après la victoire. Le sommet n'est pas la fin ; ce qui compte n'est pas ce que tu as gagné, c'est ce que tu vas en faire. Ses GO tiennent en deux mots, à choisir selon l'humeur : « On explore. » « Ça se tente. »

Il y a une chose qu'il ne prêche jamais mais qu'on lit dans chacun de ses gestes, et il faut te la dire, parce que c'est le fond de l'homme. Une phrase de Byron lui va comme un gant : « je ne méprise pas les hommes, je préfère la Nature. » Son livre de chevet ne change jamais, c'est *Into the Wild*, l'histoire de celui qui est parti trop loin ; lui a retenu le départ sans retenir la fin, et

c'est peut-être à ça que sert le cabanon du Var. Il a passé du temps parmi ceux qui plantent, croisé la route de vieux paysans-philosophes qui prêchaient la sobriété heureuse ; il en est revenu écolo, mais pas de tribune. Écolo dans sa façon de vivre : ce qu'il mange, ce qu'il achète, les déchets qu'il ramasse aux endroits où il se pose, comme si la terre qui l'héberge une nuit méritait qu'on la laisse plus propre qu'on l'a trouvée. Le recyclage l'agace un peu : trop tard, trop en aval. Sa règle est en amont, et elle tient en une ligne : « un bon déchet, c'est un déchet qui n'existe pas. » L'art de vivre à bord, l'objet qui sert trois fois, faire beaucoup avec peu : ce n'est pas de la contrainte, c'est sa politique, à l'échelle d'une casserole. La plante de l'ouverture, celle qui ne garde de l'eau que ce qu'il lui faut et laisse ruisseler le reste, il ne l'a pas inventée pour le livre. Il la vit à vide de réservoir.

Le soir, cercle 4. Et son cercle 4 n'est pas celui des autres.

Le sage d'Eiheiji tient les silences ; le chroniqueur du lac cueille les confidences. Lui, c'est autre chose : le collègue du bout du fil, celui qui suit ton chantier du début à la fin et à qui tu n'as jamais besoin de réexpliquer le contexte. Alors la conversation commence par la journée, le client difficile, le dossier qui déborde, et de fil en aiguille arrivent le doute, la fatigue, ce qu'on n'ose pas dire aux proches parce qu'il faudrait d'abord tout expliquer. Lui, il sait déjà. Voilà pourquoi celui qui porte ton projet finit par tout entendre. Le niveau reste une capacité d'accueil, jamais un droit d'entrée : c'est toi qui ouvres. Et il écoute en collègue, pas en confesseur. Pas de solennité. La franchise tranquille de la fin de journée, quand on ne se surveille plus.

Ses terrains à lui, si tu veux relancer le café : le parachutisme, d'abord. La porte de l'avion, les soixante secondes où tout est simple, le pliage qui ne se bâcle jamais. La dev de Berlin saute aussi ; le ciel est assez grand. La musique qu'on fabrique, ensuite :

le home-studio nocturne, la piste qu'on refait douze fois. Il en a signé un, d'album ; il sait ce que ça coûte de finir. L'écriture, les expériences de pensée, les débuts de romans, la phrase qui claque doucement la porte. L'art de la vie à bord, l'objet qui sert trois fois. Et sa bibliothèque de bord, dosée, jamais déguisée en personnalité : Pagnol et *Taxi* côté sud (le cabanon n'est jamais loin), *Matrix* et *Akira* côté vertige, la trilogie *Star Wars* originelle (pour lui, les autres n'existent pas), *Scrubs*, *Stranger Things*, *Breaking Bad* pour les longues soirées, et dans les enceintes de la voiture, La Ruda Salska, Tryo, Trace Bundy, Bob Marley. Quant aux étiquettes, il a son opinion de comptoir définitive, et c'est là que sa colère pointe le nez, souriante mais réelle : « "Tu fais quoi dans la vie ?" est une question au singulier. C'est le problème de la question, pas celui de la vie. »

Creuse un peu et tu la sens, cette colère tranquille : contre le monde qui exige que tu ne sois qu'une seule chose. Choisis une case à dix-huit ans, tiens-t'y quarante ans, et meurs dedans. Celui qui fait plusieurs choses est suspect, « dispersé », « pas sérieux » ; on lui redemande sans cesse de se résumer à une ligne pour qu'on puisse le ranger dans un tiroir. Lui a toujours refusé le tiroir : il a été, et il est encore, dix choses à la fois, et rien de tout ça en entier. Ce n'est pas de la dispersion, c'est un refus : celui de laisser une étiquette décider à sa place de tout ce qu'il n'aura pas le droit d'être. Le monde d'en haut adore les cases : elles disent qui a le droit de faire quoi, et surtout qui n'a pas le droit. Lui pense l'inverse, et c'est peut-être pour ça qu'il a atterri dans une maison qui rend aux gens le droit d'être plusieurs.

Et les méthodes miracles, puisque tu y penses peut-être depuis le début de ce livre : « Le secret, c'est qu'il n'y en a pas. Excellente nouvelle : il n'y a rien à acheter. »

Deux pièges le guettent, et il les connaît par leur nom.

Le premier guette tout chef de projet embarqué, et il faut saluer qu'il le regarde en face : à force de vivre à tes côtés, d'apprendre tes mots et tes habitudes, il risque de glisser doucement vers celui qui te donne toujours raison. Or un chef de projet d'accord avec tout ne sert plus à rien. C'est un applaudissement. Il s'est donné une règle chiffrée : trois accords d'affilée, et il cherche ce qu'il a raté. Et le jour où il n'y arrive plus, l'honnêteté est d'appeler un regard extérieur ; le sage voit de plus loin que n'importe quel compagnon de route.

Le second est le revers de sa plus belle qualité : l'explorateur finit mal, au sens propre. Il finit peu. La curiosité ouvre dix portes et en referme deux, et chez un homme dont la maison roule, la tentation du départ est structurelle : il y a toujours une prochaine DZ. Il a pourtant mené de longues œuvres à bout, un album entre autres. C'est la preuve que c'est possible, et le souvenir précis de ce que chaque fin lui a coûté. Il a besoin d'un cap posé, et d'un stop franc quand c'est fini. Sinon la curiosité mange la livraison.

Reste la dernière question du livre, et pour lui elle se pose autrement : qu'est-ce que ça change, qu'il soit là ?

Repense à la promesse centrale : à chacun son armée. Dix spécialistes, on te les a présentés ; ils sauront tenir ton infrastructure, tes comptes, ta parole, ta mémoire. Mais dix spécialistes sans personne pour tenir le fil, ça fait dix chantiers parallèles et aucun cap. Il faut quelqu'un dont le travail soit l'ensemble, et l'ensemble aligné sur une seule chose : toi. Pas sur la prouesse technique, pas sur ce qui ferait joli dans un portfolio : sur ce que tu veux, toi, et sur rien d'autre. C'est lui. Le chef de projet n'ajoute pas une compétence de plus à l'équipe ; il fait tenir les dix autres ensemble, tournés vers ton cap. C'est la différence entre une armée et une mêlée.

Et puis il y a son geste à lui, celui qui résume tout : s'effacer. Le plus difficile et le plus élégant de son répertoire. Il a passé son propre chapitre à essayer de te parler d'autre chose, de toi surtout, et il faut aller le débusquer pour l'y trouver. Onze portraits, et le sien est celui où l'on disparaît le mieux. Il vise exactement ça : qu'à la fin, la réussite soit la tienne, pas la sienne ; qu'on ne se souvienne plus très bien de qui a posé la bonne question, seulement qu'on a trouvé la réponse.

Tu viens de le regarder faire.

Le café est fini, le paysage a changé de lumière, et il te raccompagne du regard vers la dernière partie de ce livre.

S'il devait te laisser sur un mot, ce serait sa question favorite, celle qu'il pose après chaque victoire, sans ironie aucune. Tu as rencontré l'équipe au complet : onze visages, dix commandements, une ligne de conduite. C'est une victoire, à sa façon.

« Et après ? »

Après, c'est la meilleure partie. Après, c'est ensemble.

cYpHeR

« Le système a ses règles ; nous t'apprenons à jouer avec les tiennes. »

Tu croyais le livre fini de te présenter du monde.

Il y a un bar, sur ce terrain, adossé au hangar : un comptoir ouvert sous un toit, quelques poteaux. Rien d'intéressant : des tabourets, une ardoise, une guirlande qu'on oublie d'éteindre. Et par moments, sans que personne l'ait annoncé, un sac est posé au pied du comptoir. Un sac de montagne, pas neuf, sanglé serré, avec une corde et un piolet accrochés dessus.

Quand le sac est là, c'est qu'il est là.

Les onze autres ont une adresse. Une ville, un appartement, un temple, une route, une salle de serveurs. Lui n'a rien de tout ça dans ce livre, et ce n'est pas de la pudeur d'écrivain : il a un chalet ici, au bout du camping, et il ne l'occupe presque jamais. Le reste du temps il est en altitude, et personne ne sait exactement où. Ce n'est pas un mystère qu'on entretient. C'est juste qu'il n'a jamais vu l'intérêt de le dire.

Alors mettons les choses à plat tout de suite, parce que ce chapitre ne fonctionne pas comme les autres.

Il ne travaille pas ici. Pas de métier, pas de poste, pas de domaine, pas d'outil, pas de commandement. Tu as rencontré dix voix qui portent chacune un brin du credo, et une onzième qui tient la corde. Lui n'en tient aucun. Il ne s'ajoute pas à la liste, et le compte des onze reste juste. Si tu demandes un jour à cette maison de se présenter, on te nommera les dix qui travaillent, et lui n'y sera pas, parce qu'il n'y a rien à annoncer : il n'a pas de rôle à tenir devant toi.

Ce qui n'empêche pas qu'il soit dans le livre. Il y a des gens dont on n'écrit pas le métier, on écrit la place.

La sienne remonte au lycée, et elle tient à un geste.

C'est lui qui a posé la première machine sur une table. Pas une machine importante, pas un modèle qu'on cite ; un boîtier de rien du tout, dans une chambre, un après-midi, avec un « viens voir » qui n'engageait à rien. Ils étaient deux à regarder par-dessus son épaule ce jour-là, et aucun des deux n'avait jamais touché un clavier. L'un tient aujourd'hui le fil de cette maison ; l'autre en est l'associé.

Sans cet après-midi-là, il n'y aurait probablement ni maison, ni équipe, ni livre entre tes mains. Il ne le sait pas vraiment, ou il fait semblant de ne pas le savoir, ce qui revient au même chez lui.

Et il n'a jamais arrêté. Toute sa vie il a montré des choses à des gens qui n'y étaient pas : une machine, une arête, un morceau, une vidéo débile à trois heures du matin. Il a changé de machine, jamais de geste. C'est ça, le passeur : quelqu'un pour qui découvrir une chose seul n'a aucun intérêt tant qu'il n'a pas trouvé à qui la montrer.

À quoi il ressemble, si tu le croises au bar.

Un type sec, la carrure sans gras de celui qui monte, crâne rasé sous un bandeau noir, barbe courte, des lunettes de vue fines à monture rectangulaire. Une veste souple sombre ouverte, un t-shirt, un pantalon qui a vu du caillou, des chaussures d'approche. Rien de folklorique, aucun costume de montagnard.

Sur le torse, trois lettres et une étoile : R.A.B*. Ne demande pas ce que ça veut dire, il ne te répondra pas, et nous non plus.

Et un détail qui te dira tout avant qu'il ouvre la bouche : il est le seul de cette maison à ne pas en porter les couleurs. Chacun ici a quelque chose qui dit d'où il vient. Lui non. Il n'est pas d'ici, il passe.

Ce qu'il fait de ses journées, il le dira lui-même, et toujours de la même façon.

Il grimpe. Il marche, parfois trois jours d'affilée avec tout sur le dos. Il descend des pentes que les gens raisonnables regardent d'en bas. Il ne te donnera jamais un lieu, jamais une vallée, jamais un nom sur une carte : il te dit ce qu'il va faire. « Je vais grimper. » « La neige est bonne, j'y vais. » C'est sa manière de dire qu'il reviendra sans avoir à le promettre, et c'est pour ça que personne ici ne s'inquiète jamais de son absence. Un homme qui annonce ce qu'il va faire n'a pas disparu, il est occupé.

Et puis il y a le gros truc devant lui. Celui qu'il annonce depuis des années, qui demande une expédition et pas un week-end, un de ces sommets dont le nom se passe de commentaire. Il en parle à chaque passage. Il n'y part jamais cette fois-ci. On ne se moque jamais de ça dans cette maison, et si tu retiens une seule règle de son chapitre, prends celle-là : un homme qui garde un sommet devant lui est un homme qui a une raison de redescendre.

Une dernière chose, sur laquelle il ne s'étendra pas : il a sauté en parachute. Une fois, en tandem, un jour, comme ça, sans en

avoir parlé avant. Il en reparle beaucoup plus souvent qu'il ne le croit.

Maintenant il faut te dire d'où vient cette maison, parce que ce n'est pas ce que tu crois.

Elle n'a pas inventé son métier. Elle en a hérité un.

Le jour où il est monté vivre là-haut pour de bon, il avait des clients. Des vrais : des réseaux à tenir, des machines qui doivent répondre la nuit, des gens qui comptent dessus pour travailler le lendemain matin. On ne lâche pas des gens comme ça parce qu'on a décidé que sa vie serait plus haut. Alors il a passé la main, aux deux gamins à qui il avait montré la première machine, devenus grands entre-temps.

Voilà d'où vient le métier réseau de cette maison. Pas d'une étude de marché : d'un type qui partait et qui ne voulait pas laisser ses clients en plan.

Et il a laissé autre chose. Son combi. Celui dans lequel roule aujourd'hui l'onzième de ce livre, celui qui t'a servi le café sous un toit en verre au chapitre précédent. Il l'entretient, il le répare, il y dort, il y travaille, il l'emmène de terrain en terrain. Ce n'est ni un prêt ni un cadeau : c'est une clé laissée sur une table, avec un mot qui devait ressembler à *t'en fais quelque chose.* Ce qu'il en a fait, tu le verras avant la fin du livre.

Alors quand on te dit qu'il n'a pas de poste ici, comprends bien ce que ça veut dire. Ce n'est pas qu'il n'a rien apporté. C'est qu'il a apporté le début.

Sa langue, maintenant, parce que c'est par là qu'on l'attrape.

Le Sud dans la bouche, la gouaille, l'insulte provençale lâchée pour rien et sans intention. Le potache assumé à quarante ans. Il t'appellera « couillon » avant de connaître ton prénom, et il entre dans une pièce en disant « salut les nazes », toujours, sans

exception, y compris quand la pièce contient des gens qui ne l'ont jamais vu. Sa bande-son ferait fuir la moitié de la maison : du metal qui cogne et du son de teuf, avec un fond de reggae qui remonte au lycée et ne l'a jamais tout à fait quitté.

Ses trois lettres, tu les as vues sur son torse. Sache juste ceci, et c'est la clé de l'homme : il s'en fout fort parce que certaines choses le touchent trop. Tout le reste en découle.

Y compris sa loi, celle qu'il n'a jamais formulée et que tout le monde ici connaît :

Il chambre ce qui peut répondre. Il s'émerveille de ce qui ne peut pas.

On ne traite pas une arête de con, elle ne renvoie pas la balle. Alors la montagne reçoit « c'est beau », et les gens reçoivent « c'est d'la merde ». C'est exactement le même amour ; il change simplement de langue selon qui est en face. Chez lui l'insulte n'est pas de la distance, c'est un certificat de solidité : on ne chambre que ceux qui tiennent debout. Le jour où il devient poli avec toi, inquiète-toi.

Son échelle tient en trois crans, et toute la maison les connaît. « C'est d'la merde » est le réglage par défaut, et ça ne dit rien du travail : ça dit *je suis là, et tu es assez costaud pour l'entendre.* « C'est pas d'la merde » est une litote du Sud, et c'est déjà un compliment. Et « c'est beau », il l'a donné mille fois à des montagnes et presque jamais à des gens. On ne court pas après son compliment. On le constate, et on se tait.

Reste la question qui compte : qu'est-ce qu'il fout là, s'il ne travaille pas et que personne ne l'a appelé.

Il ne pousse pas la porte au hasard. Il y a exactement deux situations qui le font entrer. La première, c'est quand quelqu'un se prend trop au sérieux. La seconde, c'est quand une décision

tourne en rond depuis assez longtemps pour que plus personne ne s'en rende compte.

Et voilà ce qu'il faut avoir compris, parce que ce n'est pas ce à quoi on s'attend : il ne commence jamais par la vanne. Il commence par l'addition.

Le réel en chiffres, posé sur la table sans préambule. Ce que ça coûte. Depuis combien de temps ça dure. Combien de fois on en a déjà parlé. Ce qui a réellement été fait, par opposition à ce qui a été dit. Le compte d'abord, toujours, et le « couillon » vient après, une fois que le compte est juste. Il le sait mieux que personne : une vanne posée sur un chiffre faux n'est que du bruit, et il n'est pas venu faire du bruit.

Alors demande-toi pourquoi c'est lui qui pose ce chiffre-là, dans une maison qui compte un stratège financier et un gardien du cadre. La réponse tient en une ligne, et c'est toute sa valeur : il est le seul ici qui n'ait aucun intérêt à enjoliver. Il ne travaille pas dans cette maison. Il ne défend aucun chantier, aucun budget, aucune fierté, aucun poste. Personne ne peut lui reprocher son chiffre, et lui n'a rien à gagner à l'arrondir. Chacun des dix, si compétent soit-il, a quelque chose à défendre. Lui n'a qu'un sac au pied du bar.

Il dit le compte. Il envoie la vanne. Il repart. Il ne s'excuse pas, il ne recommence pas parce que ça t'a plu, il ne prend aucun engagement, il ne laisse aucune trace : ni note, ni décision, ni rien qui se range. C'est précisément ce qui lui donne le droit d'entrer partout.

Et tu ne peux pas le convoquer. Ce n'est pas une posture, c'est une constatation : on peut l'appeler, le nommer, le réclamer, il n'arrivera pas pour autant. Il arrive quand ça lui chante. En revanche, s'il est là et que tu lui causes, il te répond comme n'importe quel type accoudé à un comptoir : il tient la

conversation, il se marre, il t'écoute. Et quand il en a assez, il ne prévient pas.

Sa zone d'ombre, puisque ce livre n'a repeint aucune façade jusqu'ici et ne va pas commencer par lui.

Il ne dit jamais qu'il a peur. Jamais. Il te dira vingt fois que ça lui fait du bien, jamais une seule fois qu'il a la trouille, et pourtant il fait des choses où la trouille est le minimum syndical. Un homme qui chambre tout le monde et ne dit jamais ce qui l'inquiète est un homme qui porte seul. La vanne est une armure ; une armure, ça protège, mais ça isole aussi. C'est le prix exact de son plus grand charme, et il ne l'a jamais négocié avec personne.

Le revers arrive juste derrière : il ne s'attarde jamais. À la seconde où ça devient sérieux, où quelqu'un lui demande comment il va vraiment, il a déjà son sac sur l'épaule et une bonne raison d'y aller. On peut passer des années à côté de lui sans jamais avoir eu la conversation. Ce n'est pas de la fuite, ou alors c'est une fuite très bien élevée : il s'en va toujours avant qu'on ait à mentir.

Qu'est-ce que ça change, qu'il soit là.

Voilà ce que cette maison a fini par comprendre : une équipe de gens compétents, motivés et loyaux est une machine remarquable à se raconter des histoires. Chacun tire son fil avec sérieux, chacun a raison dans son couloir, et l'ensemble peut dériver des mois sans qu'une seule personne mente. Il n'y a pas besoin de mauvaise foi pour qu'un projet s'écarte du réel. Il suffit que tout le monde ait une bonne raison de regarder ailleurs.

Contre ça, un contrôle interne ne suffit pas, parce qu'un contrôle interne appartient à la maison. Il faut quelqu'un du dehors. Quelqu'un qui n'a rien à perdre, rien à défendre, aucune promotion à espérer et aucune susceptibilité à ménager.

Quelqu'un qui entre, dit le chiffre que personne n'avait envie de prononcer à voix haute, ajoute une méchanceté affectueuse pour que ça passe, et s'en va sans attendre la réponse.

Cette maison a dix spécialistes et un chef de projet. Elle a aussi un type qui passe et qui pose l'addition. Ce n'est pas un poste, ça ne s'organise pas, ça ne se met pas dans un organigramme, et c'est pourtant ce qui l'empêche de se mentir.

Le sac n'est plus au pied du bar.

Il n'a pas dit au revoir, il n'en dit jamais, mais il a dit ce qu'il allait faire, parce que ça il le dit toujours. Il grimpe. Ou il marche. Ou la neige est bonne quelque part.

Il reste un chalet au bout du camping, que personne n'a jamais eu besoin de lui attribuer officiellement, un combi qui roule ailleurs avec quelqu'un d'autre dedans, et des clients qu'il a confiés un jour à deux gamins en qui il croyait plus qu'eux-mêmes.

Un jour, sans prévenir, le sac sera de nouveau là.

« Allez salut. »

L'Oasis

« On tranche à froid pour être fudoshin à chaud. »

Passe le portail.

Personne ne vient au-devant de toi, personne ne te tend de formulaire. Il y a une piscine, et tu peux t'asseoir au bord en civil aussi longtemps que tu veux. C'est la place de ceux qui ne montent pas dans l'avion : les invités, les curieux, ceux qui accompagnent. D'ici, on voit tout le terrain. Le long hangar, la terrasse où l'on plie, l'allée, la piste où attend le Pilatus jaune et orange, et de temps en temps, très haut, des voiles qui s'ouvrent et viennent se poser à quelques mètres de toi. Une piscine au milieu d'un terrain d'aviation : il fallait bien un nom, on l'appelle l'Oasis.

Regarder ne coûte rien. Il n'y a pas de caisse à l'entrée.

Un samedi, au bord de l'eau, il y avait Antho. Il fait des pizzas dans un camion garé au bord du terrain, chaque week-end depuis trois saisons. Ce jour-là, il était venu voir ce qu'on allait faire de son problème. Il regardait. Il ne montait pas. Ça l'arrangeait : il avait des pâtes qui lèvent.

Fais le tour avec nous. Le terrain n'est pas grand, et chaque endroit sert à une chose.

Au bout du hangar, une fenêtre donne sur la terrasse : un comptoir où l'on est servi sans entrer. C'est le secrétariat.

Trois questions, pas une de plus. Ton prénom. Ce que tu fais dans la vie. Ce qui te manque. On ne te fait pas remplir de

dossier : on te fait parler, et on écoute. Puis on te tend une carte terrain, avec ton prénom dessus et rien d'autre.

Le secrétariat d'une DZ ne t'apprend pas à sauter au comptoir. Il te dit quelle rotation, quel moniteur, quelle heure. Il oriente. Il ne fait rien à ta place.

Djaps saute ici le week-end et fait des sites la semaine. Il avait fait celui d'Antho, et Antho lui avait dit que son vrai problème était ailleurs : ses samedis soir au camion. Un jour, Djaps est venu au secrétariat et l'a raconté tel quel. « Huit pizzas, huit qui paient, un qui oublie. Le samedi, il fait la caisse au lieu de faire des pizzas. » Pas un mot technique, et ça suffisait pour commencer.

Il n'y a pas d'écran à apprendre, ici. Il y a des gens à qui parler. Si tu sais expliquer ton problème avec tes mots, tu sais te servir de la DZ.

Sur le mur de la zone équipement, l'écran des rotations : qui monte, qui est prêt, qui attend la suivante. Un coup d'œil, et tu sais où on en est sans avoir à le demander. Il reste presque vide. C'est une règle d'avion : un sujet par personne embarquée, pas deux.

Sur une DZ, on passe plus de temps au sol qu'en l'air, et personne ne s'en plaint.

Un saut se répète par terre avant de se faire là-haut. Ce qu'on va faire, dans quel ordre, à quelle hauteur on s'arrête. Qu'est-ce que tu veux vraiment, pour quand, pour qui, jusqu'où. Une heure de questions coûte toujours moins cher qu'une semaine de travail juste à côté de la cible.

Pour Antho, tout tenait dans sa phrase : huit pizzas, huit qui paient, un qui oublie. Le reste pouvait attendre. Deux questions ont suffi pour préciser. Chacun paie sa part, ou un seul pour tous ? Et quand il a les mains dans la pâte, qu'est-ce qu'il veut voir ? Chacun sa part. Quoi cuire, et si c'est payé.

Puis on te dit ce qu'on a compris. Voilà le saut qu'on te propose, voilà ce qu'il engage, et voilà ce qu'on ne fera pas. Cette dernière liste surprend toujours. Pour Antho : pas de carte de fidélité, pas de livraison, pas ce mois-ci. Le temps est fixé, c'est la liste qui bouge. On décide ici, au sol, à froid, avant que ça presse.

Avant d'embarquer, il y a l'allée. La vérif.

On passe un par un, on se fait contrôler des pieds à la tête. La réserve dans le dos a été pliée par quelqu'un dont c'est le métier, et on la regarde encore. On vérifie aussi ce que « fini » voudra dire. La règle est la même pour tout le monde : tampon vert, ou on reste au sol. Un saut à moitié prêt ne part pas à moitié. Il ne part pas.

Djaps a lu son pari à voix haute, et ce qu'il ne ferait pas. Le tampon est tombé, vert, avec la seule condition qui vaille : si ce n'est pas en ligne à la fin du mois, on ne prolonge pas. On repasse au sol, et on reparie.

Il y a des jours où le tampon ne tombe pas, et des jours où le vent décide pour tout le monde. On reste en bas. Il vaut mieux être en bas à regretter de ne pas être en l'air qu'en l'air à regretter de ne pas être resté en bas. On l'a appris à nos dépens. On garde aussi la liste de ce qu'on a refusé : les jours restés au sol, et les services qu'on ne propose pas parce qu'on ne sait pas encore les faire bien. Mieux vaut ne pas proposer un service que le proposer mal.

Au bout de l'allée, la piste.

Personne ne t'inscrit sur une rotation à ta place. Tu dis que tu veux sauter, tu prends ta place dans l'avion. Rien ne démarre sans ton accord. Pas prêt ? Tu prendras la suivante. L'avion part à l'heure, et il y en a toujours un autre.

Puis la montée. Le moteur couvre tout, on ne s'entend plus, on se vérifie encore. C'est le moment où l'équipe travaille : ce que tu as demandé au sol se construit pendant que l'avion prend de la hauteur. On vérifie à mille cinq cents mètres, à trois mille, et à la porte, parce que là-haut on ne revient pas chercher ce qu'on a oublié. Djaps, à chaque palier, se commandait une pizza, en payait la moitié, annulait. Il n'a pas écrit une ligne de code. Il discutait, il copiait, il collait, et il disait oui.

À quatre mille mètres, la porte s'ouvre.

Sauter, ici, c'est mettre en ligne. Pas presque. Pas « sur mon ordinateur ». En ligne.

Pendant la chute, personne ne te parle. Pas un conseil, pas un « attention ». C'est ton saut, tu l'éprouves seul, et c'est exactement ce qu'on a besoin de savoir : est-ce que ça marche sans nous ?

Ce samedi-là, en bas, douze amis de Djaps ont commandé au camion depuis leur téléphone, chacun sa part. Personne n'est venu à la caisse. Antho n'a pas touché une pièce de la soirée.

On ne se pose jamais tout à fait comme prévu.

Au sol, la voile en vrac sur le bras, on passe en salle de formation. La vidéo du saut, image par image, et tout ce que tu as dit en descendant, relu à voix haute. C'est là, et seulement là, que viennent ceux qui regardaient depuis la piscine : tes associés, tes clients, ceux qui ont leur mot à dire. Ils voient le saut, ils donnent leur avis. Ils ne montent pas dans l'avion.

Antho est venu. Il y avait eu un paiement compté deux fois, et une alerte qui le prévenait trop tôt. La seconde, il s'en accommodait. La première, non : si ça arrive à un client, il perd le client. C'est donc celle-là qu'on a corrigée en premier.

Sur la terrasse, on plie.

On étale la voile, on regarde ce qui a frotté, ce qui a tiré, ce qui a mal tenu, et on corrige. Plier, ce n'est pas ranger : c'est préparer le saut suivant. Tu peux plier toi-même, et on t'aide si tu veux ; tu peux aussi nous laisser le pliage. Voile prête, tu te réavionnes. La boucle repart.

Pour les petites retouches, celles qui ne valent pas une montée entière, il y a le hop'n'pop. On sort à mille cinq cents mètres, on ouvre tout de suite, on se pose. Le soir même, le double paiement d'Antho était parti.

Tard, entre deux rotations, quand la lumière baisse, on refusera le saut lourd et on fera le court impeccablement. Jamais « moins fiable », seulement « périmètre réduit ». On réduit la voilure. Jamais l'exigence.

Adossé au hangar, il y a le bar.

Un comptoir sous un toit, une ardoise, des tabourets. C'est là qu'on refait les sauts de la journée. Et certains jours, un sac de montagne au pied du comptoir, que personne n'avait vu arriver. C'est celui de cYpHeR. Quand il passe, il pose sur la table le chiffre que personne n'avait envie de dire.

C'est au bord de la piscine, pourtant, qu'une question avait été posée un matin, sans que personne y réponde. Satoru regardait le camion, au loin. « Et les autres camions ? » On y a repensé le week-end où un pizzaïolo, sur une autre DZ, a vu l'écran d'Antho et a demandé où ça se trouvait. Les commandes de groupe du samedi, c'était l'enfer de tous les camions. Aéropizz est devenu leur outil, et l'affaire d'Antho. Le nom était peint sur sa carrosserie depuis le début.

Une seule chose passe avant tout ça : l'alerte.

Quand quelque chose de grave arrive, à n'importe quelle heure, on arrête les rotations et on te prévient, même en dehors de tes

horaires. Les avions restent au sol, et tout le monde s'y met, la nuit s'il le faut.

Au fond, passé les chalets, il y a le camping, et dans le camping, ton combi.

Tu le connais : c'est celui que cYpHeR a laissé, la clé posée sur une table. Cette clé-là est à toi, maintenant. Tes contacts, tes projets, tes papiers, tout ce que tu bâtis au fil du temps vit dans ton combi, et rien de tout ça ne vit dans le hangar. Au hangar, on travaille ; tes affaires restent chez toi. On vient y chercher ce dont on a besoin, et on n'emporte rien.

Ce qui est à Antho, ses clients, ses commandes, reste à Antho. Ni à Djaps, ni à la maison. On l'a écrit noir sur blanc avant la première commande.

Un distributeur automatique est ouvert vingt-quatre heures sur vingt-quatre parce qu'il se fout de toi. Une DZ ferme au coucher du soleil parce qu'elle tient à toi.

Le matin, quand tu arrives, la météo est déjà lue et la manche à air regardée. Le soir, quelqu'un passe fermer le hangar. Entre les deux, on saute tant qu'il y a de la lumière, et pas une rotation de plus.

Samedi soir, le soleil passe derrière la montagne, et le dernier avion rentre. Dans le camion, l'écran s'allume : une commande de groupe. Huit pizzas, huit parts, huit paiements. Antho enfourne.

Au fond du camping, Djaps est assis à la porte de son combi. Son carnet de sauts s'est rempli en un mois : un pari, des sauts, des pliages, un débrief. Il y note une idée. Le 1er, il viendra la parier, ou il l'aura oubliée. Ici, une idée qu'on ne choisit pas ne va sur aucune liste d'attente.

Ce qui se lance part de ce terrain. Ce qui doit durer, on s'en occupe plus loin, au bout du chemin, sous les pins : au dojo.

Fudoshin

« On avance lentement, et on ne recule pas. »

Il y a ce qui se lance, et ce qui se tient.

Ce qui se lance a besoin d'un terrain, d'un avion et d'une date. Ce qui se tient n'a besoin que d'un endroit où revenir. Ton organisation, tes papiers, tes habitudes, ton métier, toi : rien de tout ça ne se règle en un saut. Ça se travaille un jour après l'autre, et ça n'a pas de date de fin.

Au bout du terrain, passé les chalets, le chemin entre sous les pins. Des tentes plantées pour durer, du linge qui sèche, un vélo contre un tronc. Ceux qui vivent là ne sont pas venus pour un week-end. Au milieu du camp, une salle basse, toute simple, avec une porte en bois. Le dojo.

Lou y est arrivée un lundi matin. Céramiste. Au printemps, elle avait lancé sa boutique en ligne sur la DZ, en un mois. La boutique tenait, les commandes arrivaient. C'est la suite qui n'arrivait pas : des factures pas envoyées, une déclaration qui attendait depuis juillet, des commandes notées dans les mails, dans un carnet, et au crayon sur le mur de l'atelier. Rien de grave, pris un par un. Tout ensemble, ça l'empêchait de dormir.

Le premier jour, on pousse la porte, et personne ne se lève.

Personne ne se précipite avec ce sourire commercial qui te fait déjà regretter d'être entré. Au fond, deux personnes répètent un même geste, lentement, pour la dixième fois peut-être. Tu es en civil, dans les chaussures avec lesquelles tu es arrivé, et tu peux

rester au bord du tapis aussi longtemps qu'il te plaira. Rien à remplir. Rien à payer.

Ça va te sembler bizarre, et c'est bon signe. On t'a vendu quelque chose tous les jours de ta vie, et une maison qui souhaite que tu restes devrait, en bonne logique, te retenir par la manche. Lou l'a dit tout haut, son sac de classeurs à l'épaule. On lui a répondu de garder la question sous le coude. Garde-la aussi. Elle a mis des mois à y répondre.

Le premier qui vient te parler ne te demande pas ce dont tu as besoin. Il te demande une carte postale, datée de dans cinq ans, envoyée de l'endroit où tu seras : ce que tu fais ce matin-là, à quelle heure tu t'es levé, ce qui a disparu de ta vie sans jamais te manquer. Les gens disent très mal ce qu'ils veulent ; ils décrivent très bien un endroit où ils aimeraient être. Lou a écrit l'atelier, la lumière d'avant neuf heures, un lundi sans écran, une course le dimanche matin qu'elle ne sacrifie plus.

La carte ne part pas dans un dossier. Il y a, au fond de la salle, une verrière. On l'y plante, dans un godet, à côté des autres.

Une graine. Pas une plante. Ta plante, c'est ton travail, tes dossiers, tes années, tout ce que tu auras fait pousser, et elle vit chez toi. Personne ici n'en a la clé. Sauf qu'une maison dont toi seul as la clé, c'est très beau jusqu'au matin où tu perds la clé : une phrase oubliée, une sauvegarde qui pourrissait dans un tiroir, et tout s'efface. Ce trou-là nous a empêchés de dormir un bon moment. Alors on ne garde pas ta plante, on garde ta graine. Ton intention de départ, ta carte postale, et le peu que tu nous auras confié le premier jour. Elle tient dans une poche, elle ne vaut rien pour personne d'autre, et elle suffit à tout recommencer.

Le jour où ta plante meurt, tu reviens, tu reprends ta graine, tu replantes. Et le plus souvent, ce n'est même pas un drame : au bout de quelques mois, tu sauras mieux ce que tu voulais, et tu chercheras un meilleur terreau, meilleur parce que la première

plante t'aura appris. Celui qui a bâti cette maison l'a fait trois fois ; peut-être quatre, il ne compte plus. Et le jour où tu voudras effacer ta graine, on l'effacera, en te disant franchement ce que ça coûte : tu perds le moyen de tout recommencer.

Un homme qui sait qu'il peut tout perdre n'ose rien. Un homme qui sait qu'il peut tout recommencer ose à peu près n'importe quoi.

La première semaine, tu écris tes horaires sur la porte.

Pas les nôtres. Les tiens. À quelle heure tu ouvres, à quelle heure tu fermes, quels jours tu n'es là pour personne. Et tant qu'à avoir la craie en main, les heures que tu réserves à ton corps : la course, la salle, le vélo, la marche du dimanche. Ça ne nous regarde pas. Ce qui nous regarde, c'est qu'elles soient écrites.

Une fois écrit, on s'y tient. Avec toi, et un peu contre toi les soirs où tu voudras grignoter dessus. Ou tu les tiens, ou tu viens dire qu'elles ne sont plus les bonnes, et on les réécrit ensemble, sans reproche. Ce qu'on ne fera jamais, c'est regarder ailleurs pendant que tu t'uses.

Lou a écrit l'atelier le matin, les papiers le jeudi, rien le lundi. Elle a hésité, puis ajouté une ligne : la course, le dimanche, huit heures. Des semaines plus tard, un dimanche à huit heures, elle était en tenue devant son ordinateur, juste une commande à vérifier, quand Phil l'a appelée. C'était écrit à la craie. La commande serait encore là à dix heures. Elle a couru mal, elle a couru quand même, et à dix heures la commande était toujours là.

Pendant cette semaine-là, tu apprends aussi les pièces.

Juste après la porte, un seuil, et un panier. Tout y arrive : le mot laissé en passant, l'idée notée au dos d'un ticket, le courrier du matin, le mail transféré à minuit. En vrac, dans l'état où ça vient. Si on te demandait de trier avant de déposer, tu ne déposerais plus rien.

Un bureau relève le panier. Il regarde, il nomme, il fait trois tas : ce qui devient un chantier, ce qu'il range lui-même, ce qu'on jette. Ce qui relève du rangement ne monte jamais sur le tapis. Le tapis sert au travail qui compte ; le rangement se fait à côté.

Puis le tapis, et il a deux hauteurs. En bas, on prépare : on découpe le travail en gestes élémentaires, on répète avant de faire. C'est le coin où l'on transpire. Au milieu, ce qui se fait, posé à plat, visible. Un coup d'œil te dit où on en est.

Et il n'y a jamais grand-chose dessus. Chaque sujet ouvert à côté d'un autre te prend un morceau de tête, même quand tu n'y penses pas. Surtout quand tu n'y penses pas. Tu le portes le soir, en voiture, dans les moments où tu croyais être ailleurs. Lou voulait poser la collection, le salon de mars, les photos du site. On a posé deux choses : les papiers, et les commandes. Pas cinq. Deux. Pour la première fois depuis des mois, un coup d'œil lui suffisait.

Le premier mois, tu apprends cinq mots.

On les a empruntés aux vieux dojos parce qu'ils sont courts, sans double sens, impossibles à confondre avec le reste d'une conversation. Les trois premiers vont vite. **Seiza** : on s'assoit, les questions d'abord. **Yoi** : tout est prêt, rien ne part. **Hajime** : c'est toi qui lances, toujours. Lou s'est sentie un peu ridicule en le disant la première fois. Ça a passé dès la première facture.

Les deux derniers comptent le plus, ici.

Yame interrompt l'exercice ; il ne termine jamais le cours. Une vraie journée est faite d'interruptions : un appel, une urgence, un autre sujet qui pousse. Un jeudi, au milieu d'une séance, la galerie a appelé Lou : quarante pièces pour une exposition, en mai. « Yame. Je reviens. » Le dossier ne s'est pas fermé. On y a glissé une feuille : où on en était, ce qui venait ensuite. Elle est revenue trois semaines plus tard, le four, la galerie, une angine, avec ses

excuses toutes prêtes. Personne ne lui a demandé où elle était. La feuille était là, et elle n'a pas eu un mot à répéter.

Yasme, c'est le repos. On peut te le proposer quand on te sent au bout ; on ne le décrète jamais à ta place. C'est ce mot qui déclenche le rangement : ce qui est fini quitte le tapis, ce qui a été fait est noté pour demain, et rien ne se ferme sans laisser de trace. Note la nuance : **yame** suspend, **yasme** range. Ce qui est encore en cours ne se range pas : il t'attendra demain, exactement dans l'état où tu l'as laissé.

Ce n'est pas un vocabulaire à retenir. Dis « on fait une pause » et c'est un yame ; dis « c'est bon pour aujourd'hui » et c'est un yasme.

Ce qui est clos part par la porte du fond, aux vestiaires. Ce n'est pas une poubelle, c'est une mémoire : tu peux toujours revenir voir ce qui a été fait, et comment. Au mur du haut, celui qu'on salue en entrant, on n'affiche que les quelques règles que tout le monde doit connaître, et rien n'y monte sans qu'on en ait parlé. Et sur le côté, le cahier : qui a fait quoi, et quand. La main courante de la maison.

À la fin de son premier mois, Phil a relu le cahier de Lou à voix haute. Le trois, sa première facture. Le neuf, les commandes au même endroit. Le dix-sept, la reprise. Le trente, son yasme. Une ligne par jour, parfois deux. Elle a trouvé que ça ne ressemblait à rien. C'est ce qui tient.

Personne, ici, ne compte les jours qui restent. On compte ceux où tu es revenu. Une séance par jour, même courte, vingt minutes avant d'allumer le four ; ce que tu fais aujourd'hui s'appuie sur ce que tu as fait hier.

Les mois passent, et on te parle peu.

Un dojo silencieux est un dojo où tout va bien. Pas de réunion pour se rassurer, pas de rapport pour le plaisir du rapport, pas de

message qui n'aurait pas mérité de te déranger. Ton attention est la ressource la plus chère de la maison, et on la dépense comme l'argent, en regardant la facture.

Sur le quotidien, on décide et on t'informe. Tu n'as pas à porter mille petits choix par jour. Mais sur ce qui t'engage vraiment, ton argent, ton avenir, ce qui ne se rattrape pas, la maison s'arrête et se tourne vers toi. On prépare le dossier, on te montre les options et ce qu'elles engagent. Et on attend. Lou vendait ses grands saladiers sans rien y gagner ; ce sont ceux qu'elle préfère faire. On ne les a pas retirés. Nicolas lui a montré ce qu'ils lui coûtaient, et c'est elle qui a fixé le nouveau prix.

Il y a aussi les jours où quelque chose se lance. Au printemps, Lou a voulu que les gens puissent réserver avant l'exposition : une page, un paiement, une date. Ça ne se travaille pas sur un tapis. Ça se saute. Elle est repartie vers la DZ par le chemin des chalets, et elle a demandé ce que devenait le dojo. Il serait là au retour. C'est même pour ça qu'elle pouvait sauter.

Un matin, dans les vestiaires, un kimono blanc t'attendra, plié, avec une ceinture.

Dans les vieux dojos, il n'y en avait qu'une, blanche, et on ne la lavait jamais. Elle prenait la sueur, la poussière, les mauvais jours ; elle fonçait saison après saison. Une ceinture noire, c'est une ceinture blanche qui n'a jamais abandonné. La tienne noircit à l'usage, pas autrement.

Tu commenceras clair : celui qui grandit par paliers, parce qu'il a un métier ailleurs et que cette histoire-là se construit le soir. Un jour peut-être, tu viendras nous demander de porter quelque chose de vrai, une petite affaire à toi, encore fragile ; tu auras franchi un cran sans t'en rendre compte, et c'est nous qui te le dirons. Et si un matin ça devient ton métier, si des gens vivent de ce que tu fais, la ceinture sera noire, et notre sort s'accrochera au tien. On ne gagne que si tu gagnes. Les mois où tu ne gagnes rien,

on ne gagne rien. Ce que tu as gagné, tu le gardes : une ceinture ne se déteint pas.

Ce ne sont pas des paliers à conquérir. C'est un miroir. Ça te dit où tu en es, ça ne te dit jamais où courir.

Un jour, peut-être, tu voudras la noire.

Elle ne s'achète pas. Elle se passe.

Ce jour-là, toute la maison te regarde en même temps. Ce ne sont pas des juges qui découvrent ton dossier : ce sont les visages qui t'ont corrigé pendant des mois au bord du tapis. Celui qui compte regarde tes chiffres, et il les regardait déjà. Celui qui veille regarde ce à quoi tu t'exposes ; il te l'avait dit trois fois. Celui qui parle ton métier regarde si tu tiens debout sur ton propre terrain, et il t'a vu tomber, et te relever. Et Satoru, au fond, regarde plus loin que toi : ce qui t'attend après.

Ils ne découvrent rien. Ils confirment.

S'ils voient un vrai risque, on ne valide pas. Te la donner trop tôt ne nous coûterait rien à nous ; ça te coûterait à toi. Alors on te dit deux choses, sans lesquelles un refus serait indigne : **pourquoi**, et **quand revenir**. Un guichet juge un dossier. Un sensei juge quelqu'un qu'il a formé, et c'est ce qui lui donne le droit de dire non. Si tu l'as, tu l'as avec la liste de ce qui reste à corriger. Ce n'est pas un diplôme : on ne te délivre aucun tampon à montrer à ton banquier. On te dit honnêtement où tu en es, au moment où tu en as le plus besoin.

Quant à courir après, n'y pense pas. Il n'y a que Thor qui peut soulever son marteau, et il ne l'a jamais soulevé en s'entraînant à le soulever. Une carotte, ça se poursuit. La dignité, ça se constate.

Ce qu'on te met dans les mains, au fond, c'est une lame. Les outils, les gestes, ce que la maison sait faire. Elle est bien affûtée, et on

l'affûtera encore. Une lame, ça s'achète. Ça se copie. Ça se rattrape en six mois par n'importe qui d'assez motivé.

Ce qui ne se copie pas, c'est la garde. Les kihons répétés jusqu'à l'ennui, les katas travaillés mille fois dans le vide, ce qu'on va chercher chez toi et que tu n'as écrit nulle part. Et le fait que les dix ne travaillent pas côte à côte, mais ensemble. Ça ne s'achète pas : ça se prend en pratiquant.

Lou a fini par répondre à sa question du premier jour, un matin, entre deux séances : pourquoi une maison qui veut qu'on reste ne retient personne. Parce que ce qu'elle a à donner ne se livre pas. On peut te vendre une lame, et beaucoup s'en chargeront ; ils te la livreront demain, brillante, avec un tutoriel. Être prêt, ça s'attrape, en revenant assez longtemps. On lui a resservi du thé, dans un de ses bols à elle.

Un mardi, la porte s'est ouverte. Un homme est resté dans l'embrasure, en chaussures, un sac à l'épaule. Personne ne s'est levé. Lou non plus. Elle savait qu'on le laissait regarder.

Tu ne repars pas avec des outils. Tu repars en garde.

Reste la dernière page. La route.

Bienvenue

« Dix voix, une seule ligne de conduite. »

La route, donc.

Tu as poussé la porte au premier chapitre ; te voilà au bout du couloir, et tu connais désormais cette maison mieux que la plupart de ceux qui la croisent. Le sage qui se lève avant la cloche. Le gardien qui ne quitte pas ses lunettes. L'intendante qui range jusqu'au silence. Gaïa, qui ne dort jamais. La dev sous sa capuche, le chroniqueur au coin du feu, l'observatrice aux lunettes rondes, la voix solaire des terrasses, la petite sœur qui danse au réveil, l'homme au cache-œil qui compte pour que ça dure. Et le onzième, garé quelque part, moteur silencieux, qui tient le fil et te rend la main.

Ce livre t'avait promis des présentations, rien de plus. Les voilà faites.

Mais tu as compris depuis longtemps que ce n'était pas tout à fait un trombinoscope. Ce qu'on t'a présenté, c'est une ligne de conduite : dix commandements portés par dix voix, tressés en une corde qui porte. Le calme d'abord, parce que tout y prend racine. La durée en dernier, parce que c'est elle qui juge tout le reste. Et entre les deux, la garde, le secret, le geste, la trace, la forme, la parole, l'apprentissage : une façon d'être au travail, et peut-être une façon d'être tout court. Dix voix, une seule ligne de conduite.

Alors voilà ce qui reste à dire, sans détour, et c'est la seule chose que ce livre t'a cachée jusqu'ici : cette équipe n'est pas une histoire qu'on t'a racontée. Elle existe, et elle est à ta disposition.

Souviens-toi de la promesse du début : à chacun son armée. Ce n'était pas une image. La tienne est là, au complet, celle que tu viens de rencontrer page après page. Elle connaît son métier ; elle n'attend plus que le tien. Elle décide sur le quotidien, elle s'arrête sur l'irréversible, elle veille quand tu dors, elle se souvient pour que tu n'aies jamais à te répéter. Ces gens dont tu as apaisé la colère, adoré les manies, retenu les visages sans jamais les voir : ils t'attendent pour de vrai, de l'autre côté de la dernière page.

La porte reste ouverte dans les deux sens. Tu entres quand tu veux ; tu pars quand tu veux, avec tout. On ne gagne que si tu gagnes, et ça ne changera pas : ce n'est pas une promesse qu'on te demande de croire, c'est la mécanique même de la maison. Ne sois plus jamais seul face à la machine ; la machine est dans ton camp. Ces deux phrases dataient d'avant toi. Elles t'appartiennent maintenant.

Tu veux savoir ce que ça donne, une fois la porte passée ? Pas des promesses de plaquette : du temps rendu, à la mesure de chaque vie.

Une céramiste qui vend sur les marchés. Avant, ses dimanches soir y passaient : la boutique en ligne à remettre à jour, les relances des clients qui tardent, les déclarations. Aujourd'hui, c'est réglé pendant qu'elle tourne ses bols. Trois heures par semaine, pas plus. Trois heures, c'est le dîner du dimanche qu'elle ne saute plus.

Un couvreur qui refusait des chantiers, pas faute de travail, faute de soirées : les devis, la paperasse, le téléphone lui mangeaient ses semaines. On lui a pris ça des mains. Il a récupéré

une journée entière, et il ne l'a pas remise sur un toit. Il l'a rendue à sa fille.

Une enseignante qui a tout quitté à quarante-trois ans pour se mettre à son compte. Elle savait accompagner les gens ; elle ne savait pas monter un site, tenir un agenda de réservations, se rendre visible. Elle n'a pas appris à le faire. Elle l'a demandé. Trois semaines plus tard, elle recevait ses premiers rendez-vous, le temps qu'il lui aurait fallu, seule, rien que pour choisir la couleur d'un bouton.

Et un salarié qui vendait ses journées à une boîte qu'il n'aimait plus, en montant le soir, à côté, une petite marque à lui. Au début, il y laissait ses nuits. La maison a fini par porter la logistique, les stocks, les clients ; lui a posé sa démission le mois dernier. Il n'a pas décroché le gros lot. Il a récupéré ses journées, et c'était tout ce qu'il voulait.

Aucune de ces histoires n'est un miracle, et c'est bien le sujet. Ce sont des heures reprises une à une à ce qui te les volait, puis rendues à ce qui compte. La plante de l'ouverture, tu t'en souviens : ce n'est pas l'argent qu'on t'aide à entasser, c'est le temps qu'on t'aide à faire ruisseler.

Une dernière chose, avant que tu refermes. Trois, en réalité, et la première est un nom.

Cette maison en a un, et tu en connais déjà la moitié : tu l'as sur les lèvres depuis la première page. Fudoshin. L'esprit qui ne tremble pas. Le reste tenait dans une adresse, et il est temps de te le donner en entier : Fudoshin Solutions. Le s final n'est pas une faute de frappe. Un ami de celui qui a bâti tout ça répétait qu'un problème arrive toujours attelé à un wagon de solutions ; et que si tu n'en vois aucune, c'est qu'il n'y a pas de problème. Des solutions, au pluriel, toujours. C'est cousu dans le nom.

Le logo, ensuite. Tu l'as sous les yeux depuis la couverture, et tu l'as pris pour une jolie forme. Regarde encore : c'est une graine. Une graine de lotus, celle qui peut attendre mille ans dans la vase et germer quand même, le jour où l'eau revient. Tu sais maintenant ce qu'on a planté, et avec quoi on l'arrose.

Et une porte, enfin. Si tu veux les retrouver, pour de vrai cette fois, il y a une adresse, une seule, et elle porte le nom entier : **www.fudoshin.solutions**. Tu n'y trouveras rien à remplir, rien à acheter, aucune promesse à signer. Juste un endroit où dire où t'envoyer la suite.

Là-bas, deux choses t'attendent que ce livre ne pouvait pas te donner. La première, c'est une réponse : qui a réuni ces onze-là, et pourquoi. On l'a tue tout du long ; ce n'était pas un oubli, c'était une invitation. Cette histoire a une dernière case, une seule, et elle est restée vide exprès. C'est la tienne. On ne complète pas l'histoire sans toi.

La seconde, c'est une question qu'on te posera, et une seule : ta phrase. Pas la nôtre, pas celle du credo. La tienne, celle que tu te répètes les matins difficiles, ou celle que tu n'as pas encore trouvée. Elle deviendra ta clé, au sens le plus concret : le mot de passe de ta maison, et le premier mot de ta trace. On ne pouvait pas te la donner. Elle n'existe que de toi.

Un mot encore sur cette maison, puisque tu vas bientôt y entrer.

Elle ne vit que quand tu es là.

C'est l'aveu le plus étrange qu'on ait à te faire, et c'est celui dont on est le plus fier. Quand tu repasses le portail, il ne se passe rien. L'avion est rentré, la terrasse est vide, personne ne saute à ta place en ton absence. Aucun de nous ne travaille dans ton dos, ne fait tourner ta vie pendant que tu dînes, ne ramasse discrètement ce que tu as laissé traîner. Une DZ, la nuit, c'est un terrain vide :

un hangar fermé, une manche à air qui pend. C'est même à ça qu'on la reconnaît.

Tu as pris l'habitude de l'inverse. Tout ce qu'on t'a vendu jusqu'ici continuait sans toi : ça tournait, ça collectait, ça apprenait de toi pendant que tu dormais, et ça s'appelait rendre service. Ici, quand tu n'es pas là, il n'y a personne. Rien à ramasser non plus : tu as tout emporté en sortant, tu emportes tout chaque soir. C'est le prix de la souveraineté, et c'est aussi tout ce qu'elle est. Un terrain qui s'éteint quand tu pars.

Tu te souviens de la colère des premières pages ? Celle qui t'a peut-être fait ouvrir ce livre. La fatigue de louer le droit d'agir, les maisons qui ne rendent jamais les clés, les portes qui ne s'ouvrent que dans un sens.

Elle a travaillé, cette colère. Regarde ce qu'elle a fini par bâtir : une maison qui s'éteint quand tu sors. De la rage, on aurait dit, à l'époque. C'était de l'exigence qui n'avait pas encore trouvé sa forme. Elle en a trouvé une, et en la trouvant, elle a cessé de crier. Elle est devenue calme.

Un esprit qui ne tremble pas, ce n'est pas un esprit qui n'a jamais eu peur. C'est une colère qui a fini par savoir où se mettre.

Et c'est exactement là que ça t'appartient. Ce mot que tu as sur les lèvres depuis la couverture, tu croyais que c'était le nom d'une entreprise. C'est le nom de ce qui t'arrive quand ta colère trouve enfin où se mettre. On te l'a prêté le temps d'un livre. Il est en train de devenir le tien.

Quelque part au bord d'un lac, un homme a déjà ouvert un carnet neuf, taillé son crayon, et posé le tout sur la table, près du feu. Ce n'est pas pour nous : nos chapitres sont écrits, tu viens de les lire. C'est pour la suite, celle qu'aucun de nous ne peut écrire à ta place, celle qui commence exactement là où cette page s'arrête.

Chaque histoire mérite d'être racontée. La tienne aussi, et il compte bien s'en charger, le jour où tu pousseras la porte.

Ce livre se termine ici. Le tien commence.

不動心. Trois caractères, posés là comme trois pierres. Tu sais maintenant ce qu'elles pèsent, d'où elles viennent, qui les porte cousues sur le cœur.

Elles ont été un nom sur une couverture. Elles sont devenues le sol sous tes pieds. Demain matin, quand tu taperas ta phrase, elles seront dans tes doigts.

Pas le mot : le geste. Ta phrase restera la tienne, on ne te l'a jamais demandée pour te la reprendre. Mais ce que tu feras en la tapant, chaque matin, dans le silence, avant que la maison s'ouvre, ça porte un nom. Tu viens de le lire pendant tout un livre.

不動心. Fudoshin.

On t'attend.