

Antoine Raymond

À VIVRE ET À RÊVER

.....
Une réussite entrepreneuriale
en mode collaboratif

PUG

LA COLLECTION ENGAGEMENT

D'où vient l'énergie de celles et ceux qui s'engagent dans un grand projet au point d'y consacrer toute une vie ? Quelles raisons intimes les conduisent à choisir une carrière politique, militante, artistique, sportive, ou à dédier leur vie aux autres ? La collection explore les mystères de l'engagement à travers les récits personnels de femmes et d'hommes animés du désir souterrain de réparer le monde.



Antoine Raymond est ce qu'on pourrait appeler un grand patron. Héritier d'une histoire familiale vieille de 150 ans, il porte le nom du groupe international qu'il dirige, et qui fait vivre 7 200 collaborateurs. Une histoire sérieuse, donc. Pourtant, c'est à travers les facéties de l'enfance, les émotions et les passions qu'il a choisi de nous raconter son histoire. Au volant de la DS 21 qu'il conduit à tombeau ouvert sur la piste du rallye Monte-Carlo, il nous dévoile l'apprentissage d'une

vie : comment il est devenu l'homme d'entreprise qu'il est aujourd'hui, accomplissant la transformation d'une PME en acteur mondial de la fixation, d'un groupe d'entreprises indépendantes en réseau collaboratif, impulsant la révolution managériale du *servant leadership*.

À travers ces pages, il partage avec humour et enthousiasme son itinéraire de patron atypique, ne craignant pas de se mettre à nu. Un exercice à la fois sincère et trépidant, qui se dévore comme un roman d'aventures.



Presses universitaires de Grenoble
15, rue de l'Abbé-Vincent - 38600 Fontaine
ISBN 978-2-7061-4728-9
ISSN 2679-0211
19,00 € (prix TTC France)

À vivre et à rêver



Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

Création graphique: Hervé Frumy

Relecture: Ségolène Marbach

Mise en page: Soft Office

Achévé d'imprimer en octobre 2021

sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery – 58500 Clamecy

Dépôt légal: octobre 2021 – N° d'impression: 109501

Imprimé en France

La Nouvelle Imprimerie Laballery est titulaire de la marque Imprim'Vert®

© Presses universitaires de Grenoble, octobre 2021

15, rue de l'Abbé-Vincent – 38600 Fontaine

www.pug.fr

ISBN 978-2-7061-4728-9

Antoine Raymond

À vivre et à rêver

•

Une réussite entrepreneuriale
en mode collaboratif

Préface Dominique Steiler

PUG

COLLECTION « ENGAGEMENT »
DIRIGÉE PAR ALAIN FAURE, SCIENCES PO GRENOBLE

•

D'où viennent l'énergie et l'inspiration qui conduisent des femmes et des hommes à investir un projet ou une mission au point d'y consacrer toute leur vie? Comment comprendre la détermination qui guide ces choix passionnés, ces combats exaltés? Quelles sont les raisons profondes qui poussent des leaders à plonger corps et âme dans l'exercice du pouvoir, des militants à sacrifier leur vie pour une cause collective, des artistes à choisir leur art au péril de l'incompréhension, des chefs d'entreprise, des navigateurs, des alpinistes, des croyants, à faire de leur quotidien un véritable sacerdoce? Sur quels ressorts, quelles empreintes, quels éblouissements, quelles blessures? La collection fait l'hypothèse que l'ivresse et les frissons de ces trajectoires qui sortent de l'ordinaire ne sont pas seulement affaire de reconnaissance. L'engagement cache des motifs complexes où s'entremêlent des fragilités enfantines, des traumatismes enfouis, des révélations précoces, des visions fulgurantes. C'est aussi le désir impérieux de réparer le monde, de le transformer, de le bousculer.

La collection invite les auteurs à dévoiler les vertiges de l'engagement à la première personne, en format court, au tamis intimiste et littéraire de l'autobiographie, de la fiction, de la chronique ou de l'essai.

La collection « Engagement » est publiée aux PUG, éditeur indépendant, coopérative depuis 1972.

DÉJÀ PARUS

•

Pierre Mansat et Christian Lefèvre, *Ma vie rouge. Meurtre au Grand Paris*, 2021

Michel Issindou, *Tourments au palais Bourbon. Chroniques d'un député socialiste*, 2019

« Je veux être utile

À vivre et à rêver. »

Utile, musique de Julien Clerc,
paroles d'Étienne Roda-Gil, Virgin, 1992

« C'est le propre des poètes que de rêver
au fil de l'eau, au fil du ciel. »

Pierre Magnan, *L'Occitane*, Denoël, 2001

Préface

« Si nous continuons de faire des affaires tel que nous le faisons, nous allons nous détruire les uns les autres ». C'est par cette phrase qu'Antoine Raymond a introduit notre première rencontre, il y a une douzaine d'années.

À cette époque, avec mon collègue Raffi Duymedjian, nous réfléchissions à ce que nous venions de nommer, sans savoir où cela allait nous mener, « la paix économique ». Ce n'était alors qu'une réaction de forte irritation face à la prétendue universalité incontournable et immuable de la guerre économique, présentant l'Homme comme égoïste et agressif par nature, pour mieux justifier le fatalisme de ses actes et de leurs conséquences néfastes.

Antoine est un homme de conviction. L'une d'entre elles est que l'entreprise a comme rôle premier de contribuer à la vie de la cité et au bien commun. Une seconde veut que les personnes trouvent dans leur espace de travail dignité, sens et joie. Leader inspirant, il est avant tout un

homme d'action qui a su transformer son entreprise d'une culture verticale et hiérarchique, où chacun se positionne en fonction du pouvoir qu'il détient, en une culture d'ouverture et de confiance, où le rapport hiérarchique définit principalement à quel point, et envers combien de personnes, le manager se doit d'être au service.

On lui demande souvent : « est-ce que cela marche ? » La question de la paix ou du bien-être provoque souvent de la suspicion chez ceux qui rêvent d'un monde idéal ou ceux qui n'ont pas l'éducation, l'envergure ou le courage de soutenir une telle démarche. Antoine répond avec un grand « oui ». Au-delà des convictions, il donne des chiffres – le sceptique en a toujours besoin. La société est passée en moins de dix ans de 2 500 à 7 200 employés et de 350 millions à 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires, en grande partie grâce à ces choix stratégiques de changement culturel.

En lisant le livre d'Antoine, j'y ai retrouvé tout ce que je connais de lui. Le rire est premier, comme une respiration, l'élan et la vitalité en sont les enfants. Enfin, les émotions sont le socle de sa sensibilité, qui nourrit son parcours et sa vie professionnelle. C'est de cette manière, du rire à l'expérience et la connaissance en passant par la relation et l'émotion, que semble s'être construit l'homme ; s'appuyant sur la lumière de la vie et sur son propre côté sensible pour faire face aux difficultés et aux moments les plus sombres. Ce n'est pas la raison froide et détachée qui guide ses pas, c'est l'amour qu'il donne et reçoit des autres.

J'ai été rapidement fasciné et bouleversé de voir combien, y compris dans son rôle de dirigeant, sa motivation première était le bien commun. Pour y contribuer, il a choisi de développer une entreprise saine, compétitive, pérenne et profitable, dans laquelle son premier souhait est que chacun trouve sa place et s'épanouisse.

Son texte présente tous les attributs d'un roman, et son style nous emmène à ses côtés sur cette nouvelle route. Mais au-delà du personnage héroïque, il a compris que c'est de relations, d'efforts, de chutes et de rebonds que la réussite sociale et économique d'une entreprise se constitue. Aucun angélisme dans cette façon toute personnelle d'aborder la vie. Plutôt un regard sensible qui sait que ce qui nous fait nous lever le matin, c'est la joie d'entreprendre avec d'autres et de créer ensemble plus grand que soi, au service de tous.

Là où nombreux sont ceux qui ne s'appuient que sur les tableaux de bord ou les KPI (indicateurs clés de succès), sa stratégie est de laisser aux chiffres leur place rationnelle de soutien à la décision, et de les utiliser pour mieux produire son art – celui de manager. Car il s'agit d'un art et non d'une technique, d'un *ars industrialis*, pour faire référence à cet autre soutien de la paix économique, Bernard Stiegler. Un art dans lequel il convient de se mettre au service des femmes et des hommes afin que, se sentant en sécurité, reconnus et incités à créer, ils puissent faire au mieux ce qui est attendu d'eux – la performance devenant alors une conséquence d'un travail bien fait, le travail devenant une œuvre commune.

À vivre et à rêver

Dans ce parcours initiatique, Antoine nous montre combien, très tôt dans sa vie, face à un monde emprisonné et régi dans les chiffres, ses mentors – un cousin, un professeur ou un concurrent – vont lui donner confiance dans le rire, la foi en l'être humain et les liens tissés par-delà le rang ou le niveau social.

Par les exemples qu'il présente dans ce livre, il nous indique que la recherche de perfection n'a pas plus de sens que l'obsession de finir premier. En tout cas bien moins que finir ensemble, si possible en joie, et sans perdre personne en route.

« C'est la voie du cœur et de l'émotion qui nous permet de sublimer nos rêves et de réaliser des chefs-d'œuvre », nous dit-il. Comment mieux résumer sa profonde espérance en la richesse de la vie et en l'humain, utilisant l'humour et le rire comme garde-fous pour simplement, mais avec force, savoir prendre sa place dans la société.

Dominique Steiler

Première spéciale...

Dans la lumière puissante des huit phares qui percent la nuit noire, la route gelée semble aspirée par notre voiture qui la dévore en rugissant de virage en virage. Le long de ce ruban brillant étroit et glissant, je suis concentré sur la sortie des courbes que j'essaie de négocier le plus vite possible. Mon coéquipier m'annonce les prochaines épingles. Le volant, le levier de vitesses et les pédales ne forment plus qu'un dans ce ballet rythmé par les déhanchements de caisse de la vénérable grand-mère qu'est notre DS 21, née en 1967, cinq ans seulement après moi. J'adore cette sensation de vitesse, de glisse, de maîtrise de la machine, de prise de risque, de dépassement de mes limites. J'aime ce sentiment d'excitation mêlé d'appréhension. La griserie du pilotage, de la compétition. La crainte d'une sortie de route qui signifierait la fin de l'aventure. Ce soir, je roule au milieu d'une tempête d'émotions et de souvenirs nostalgiques qui m'assaillent. Je fais corps avec la voiture. Ses phares sont

mes yeux. Je souffre avec elle à chaque craquement de la boîte de vitesses, à chaque gémissement des suspensions, à chaque grincement de la caisse de cette ancêtre tordue par l'effort. Mais c'est exactement ce que je veux vivre. Cette intensité dans l'action qui me permet de me sentir pleinement vivant.

La route dans la lumière des phares défile comme la vie, comme ma vie qui file d'un tournant à l'autre. Les kilomètres et les virages des soixante années qui m'ont fait aller et venir sur cette petite bille bleue qui tourne et file sans destination dans l'immensité de l'espace n'ont pas de meilleur but que celui du voyage.

Aujourd'hui, je dirige ARaymond, une entreprise familiale industrielle âgée bientôt de cent cinquante-sept ans. Une société présente dans vingt-cinq pays, forte d'une équipe multiculturelle composée de 7 500 hommes et femmes. Des êtres humains engagés pour inventer, créer, fabriquer, servir, et contribuer à la pérennité de cette longue histoire.

Je suis rentré dans cette aventure entrepreneuriale il y a trente-cinq ans, à l'époque où la taille de notre maison était encore familiale, avec 1200 collaborateurs dans six pays. J'en suis devenu le dirigeant, il y a vingt-trois ans, à l'issue d'un long chemin initiatique emprunté depuis l'enfance.

J'ai vécu des moments de vie intenses. Des joies, des rires, des peines. Des émotions partagées avec les innombrables personnes qui m'ont inspiré, guidé, soutenu et aimé. Sans elles, je ne pourrai pas écrire ces pages. La vie m'a offert un voyage au cours duquel j'ai pu bâtir dans la matière. J'ai pu contribuer à la création et à la commercialisation de

Première spéciale...

milliers de produits, à l'établissement de nouvelles entreprises dans des dizaines de pays, à la construction d'une trentaine de sites, à l'embauche de milliers de personnes. Ce sont les relations et les liens que j'ai tissés avec les autres qui m'ont permis de me réaliser. Les rencontres que j'ai faites, les aventures que j'ai vécues, et les émotions que j'ai ressenties m'ont transformé. L'amour que j'ai reçu et que j'ai pu donner m'a transcendé.

J'ai toujours été fasciné par les films de Claude Sautet. Et particulièrement les scènes où les personnages roulent en automobile. Des êtres intriqués dans un double mouvement. Sur la route, sous la pluie, dans la nuit qui cerne leur véhicule. À l'intérieur d'eux-mêmes, dans une plongée introspective nostalgique vers leurs souvenirs.

Ce soir, le grognement sourd du moteur de notre DS me ramène des années en arrière sur la route de ma vie. La route qui a fait de moi un chef d'entreprise, un fils, un frère, un mari, un père, un ami, un collègue, un pilote amateur... Moi-même.

Arrête de faire le couillon !

J'ai la chance de naître dans le confort et la sécurité d'une famille aisée, cultivée. Je comprends très vite que cette sécurité est relative. Mon père, en tant que dirigeant indéfiniment responsable sur ses biens des dettes de l'entreprise, doit se battre chaque jour pour assurer la bonne santé et la pérennité de la société, de ses collaborateurs, et donc des familles qui en dépendent – la leur et la nôtre.

La première fois où j'en prends conscience, j'ai six ans. Mon père, qui s'était engagé dans le conflit en Algérie en tant que fusiller marin, est un homme courageux. En mai 1968 pourtant, je sens son inquiétude face aux grèves générales et aux démonstrations de force, dans une ambiance de quasi-guerre civile. Enfant, j'étais toujours en alerte, les yeux et les oreilles grands ouverts, enregistrant chaque mot, chaque soupir, chaque mimique. Je vois son visage sombre, préoccupé. Il fume Gauloise bleue sur Gauloise bleue. Le brouillard grisâtre qu'il exhale comme un nuage

annonciateur de gros temps dissimule mal son anxiété. J'entends les commentaires qu'il ne peut pas retenir. « C'est très grave », « c'est dangereux », « plus rien ne fonctionne », « l'entreprise est à l'arrêt », « nous pouvons faire faillite ».

Pour nous mettre en sécurité, il décide d'envoyer mes frères, ma mère et moi en Allemagne, à Lörrach. Il nous confie au dirigeant de la succursale du Bade-Wurtemberg. Il reste seul à Grenoble, en bon capitaine de vaisseau qu'il est, à la barre du navire au cœur de la tempête. Au cours de cette période, mon insouciance fait place à l'inquiétude. Je commence à prendre conscience de la fragilité des équilibres et des enjeux auxquels une entreprise et ses dirigeants peuvent être confrontés.

Je ressens à nouveau cette inquiétude au cours de la crise de 1973. Je vois mon père préoccupé par la chute du carnet de commandes, craignant de devoir licencier ; mon père soucieux de la responsabilité de notre entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et de leurs familles. « Tant qu'une entreprise fait des bénéfices, elle n'a pas de raison valable de licencier, me dit-il. En revanche, si elle ne gagne plus, ou perd de l'argent, elle doit se résoudre à le faire, quand sa survie ou sa pérennité est en jeu. Et ça, vois-tu, c'est un drame humain, et un échec pour la confiance dont nous avons besoin pour réussir. »

Les amis farfelus

Dans l'enfance, les nuages passent vite. Mon insouciance et mes activités de jeune garçon reviennent aussitôt. J'aime l'école pour les copains, les parties de rigolades, et les bêtises

Arrête de faire le couillon !

que nous inventons. Nous sommes d'ailleurs très créatifs, et je fais partie des meilleurs en la matière. Cette inventivité proluxe me vaut pas mal de retenues, et plusieurs conseils de discipline. J'ai la chance de grandir dans un cadre de valeurs et de principes clairs, même si je m'échine à en éprouver les limites – voire à tenter une sortie aussi loin que le cordon de sécurité qui me rattache à elles me le permet. Le seul moment d'anxiété que je connais est celui de la présentation paternelle mensuelle d'un carnet de notes maigrichon, dont l'échelle de graduation s'étale entre le zéro et la moyenne.

Je suis un enfant turbulent avec un gros besoin d'amour et d'attention. Alors pour l'attirer, mon truc, c'est la gentillesse, le rire et les conneries. J'adore faire rire, les adultes, les copains et les copines, bien entendu. « Arrête de faire le couillon ! », me disent les adultes. « Antoine fait le clown pendant les cours », écrivent mes profs sur mes bulletins... oui, mais cela m'aide à créer des liens, à séduire. Aussi surprenant que cela puisse paraître, mon père semble être autant amusé que contrarié par les péripéties de mon enfance. Il me sermonne avec insistance et me passe parfois de bons savons, mais il me laisse fréquenter mes amis qu'il trouve, pour la plupart, farfelus.

Mes amis farfelus, je les garderai toute ma vie. C'est une famille de cœur, un refuge dans les moments difficiles, où je peux être moi-même. Nous faisons les quatre cents coups, à une époque où tout est possible, dans ces années soixante à quatre-vingt, grâce à la tolérance et la liberté que nous offre une société encore insouciante, et optimiste.

Ils me permettent de me construire hors du rôle de bon garçon poli que je pense que l'on attend de moi. Avec eux je découvre une dimension, plus large, de l'aventure dans la vie. Celle qui remplit le cœur et l'âme, qui permet tout simplement de se sentir pleinement vivant. Ils s'appellent Stéph, Cyrille, Olive, Jean-Charles, Loulette, Vieille Rate, Denis, Louis Mich, Zouze, Lolo, Robignole. Je réalise que la destinée ne nous a pas dotés des mêmes chances. Robin, alias Robignole, et Daniel ont perdu leur papa dès leur plus jeune âge. Denis et Louis Mich partagent leur chambre avec leurs frères. Quand je vais chez Denis, l'appartement est rempli de vie. Dans la pièce principale, sa grand-mère nous accueille avec un grand sourire. Elle me parle en calabrais. Denis traduit. Diego, son grand frère, travaille ses cours assidûment sur la grande table commune, pendant que leur maman fait la cuisine. À force de travail, d'application et de talent, il deviendra avocat. Je prends conscience de la chance que j'ai d'avoir mes deux parents, une chambre bien à moi où je peux m'isoler, et un jardin où je peux libérer mon énergie. Robin me fait découvrir un univers bohème fascinant, très différent de ce que je connaissais jusque-là. Escalader des falaises. Dormir à la belle étoile dans un sac de couchage enseveli par la neige. Sauter en parapente au-dessus d'un glacier. Faire cuire des merguez sur un feu improvisé au fond d'une borie. Couler avec un canot gonflable crevé en essayant de traverser le lac glacé d'une grotte. Aller au cours d'auto-école en conduisant sa 2 CV. Jeter des pétards mitraillette quand la porte de l'ascenseur se referme sur une dame très chic avec son chihuahua.

Nous ne comptons plus nos fous rires jusqu'aux larmes. Nous rivalisons d'ingéniosité pour inventer les plus grosses bêtises. Je me sens traversé par une telle énergie dans ces moments-là, quand nous prenons des risques.

Entreprendre, cela veut dire prendre des risques, oser, tenter... Pour moi cela signifie aller de l'avant, sortir des sentiers battus. Les enfants turbulents le vivent à chaque bêtise. Il leur manque juste l'expérience, la prudence et le bon sens. J'en déduis que la prise de risque et la réussite d'une entreprise requièrent un mélange d'optimisme pragmatique et de prudence. Prendre des risques nécessite d'être bien préparé, afin de le faire dans les meilleures conditions de sécurité possible. La sécurité est un des facteurs clés de la réussite, car sans elle la réussite, comme la loterie, est seulement un coup de chance. Adolescent, je suis très optimiste dans la bêtise, mais heureusement peu téméraire. J'ai surtout envie de rire. Le rire m'aide à prendre du recul, à dédramatiser, à décompresser. Le rire peut être un atout considérable, c'est une ressource contagieuse qui donne à l'aventure une dimension enthousiasmante.

La piste des débutants

J'ai tendance à croire en ma bonne étoile. Je pense que tout est possible, même si une petite voix me dit : « fais gaffe quand même ». Je n'ai jamais aimé les paris, les coups de poker. J'ai horreur de jouer de l'argent aux jeux de hasard. J'aime me lancer dans une aventure, mais pas au petit bonheur la chance. J'ai besoin de maîtriser une situation, avec mon ressenti, mon intelligence et mes capacités

physiques. Il n'y a pas de talent à gagner à la roulette, il me semble. Le talent est le fruit de l'expérience et d'un exercice répété à maintes reprises. C'est seulement avec un bon niveau de maîtrise que l'on peut se lancer dans l'aventure.

Ma première expérience de maîtrise physique se fait sur les skis. Quand on naît à Grenoble, ville étreinte par les montagnes, on se retrouve généralement très tôt chaussé de skis. Je débute à l'âge de cinq ans sur la piste des débutants surnommée « piste des Idiots », à l'Alpe d'Huez. Cette piste a disparu aujourd'hui. Les débutants seraient-ils devenus plus intelligents, ou plus susceptibles ? Je mettrai des années à progresser et à être capable de réaliser les prouesses de ceux, plus expérimentés, que j'admire. Ils enchaînent les figures acrobatiques, descendent tout schuss des pistes remplies de bosses. Tout le monde est émerveillé par leurs prouesses. Ça, ça me motive considérablement. Je veux y arriver mais cela me prend plus de temps que d'autres car je ne suis pas téméraire. Certains copains n'hésitent pas à tenter des sauts très hardis sans vraiment maîtriser quoi que ce soit. On a quand même bien rigolé quand l'un d'entre eux est passé à travers un sapin en arrachant son fuseau. Les plus courageux prennent de bonnes gamelles, mais ils progressent plus vite que moi. Je comprends qu'il est nécessaire d'accepter une certaine dose de risque. Il faut accepter de s'exposer à la découverte, et à la surprise, pour gagner en habileté et en talent. J'ai enfin fini par me lancer moi aussi, et par les descendre tout schuss, ces fameuses pistes bosselées.

Je crois à l'intelligence collective et aux capacités décuplées d'un groupe d'individus. Je me sens plus fort et plus en sécurité avec un groupe de personnes solidaires. En groupe, il y a une émulation qu'il est impossible de générer seul. On est plus robustes à plusieurs pour partir à l'aventure. Plusieurs ressentis, plusieurs expériences, plusieurs talents, plusieurs intelligences s'additionnent et se multiplient pour former une résultante plus grande que la somme des individus. C'est de cette capacité à embarquer et à démultiplier le potentiel d'un groupe d'êtres humains que le chef d'entreprise tire sa plus grande légitimité. Un entrepreneur se doit d'être prudent, pour lui et pour les âmes qu'il embarque, et l'optimisme est son premier moteur. L'entrepreneur, optimiste par nature, embarque dans une aventure porteuse de sens pour chacun et chacune. Pour moi, l'aventurier ne recherche pas forcément la victoire. Le plaisir qu'il trouve à explorer, à relever des défis en équipe, et à partager ces moments gorgés de vie est un moteur plus fort encore.

J'aime rire, être avec des farfelus, et faire des tonnes de bêtises. Pour cette raison, je passe pour un dilettante aux yeux des adultes qui m'entourent. Dilettante, oui, dans le cadre de l'école, mais surtout, rieur, rêveur et imaginatif. Tout ce que le système scolaire étouffe trop souvent en nous faisant rentrer dans une norme. Mon côté rêveur me vient de ma mère. Elle a toujours aimé les mystères inexplicables, les fantômes, les ovnis, les films de science-fiction, et de contes de fées. Elle aime aussi les fleurs, la nature, les animaux, la peinture impressionniste, la musique classique, autant de passions qui invitent à la rêverie. Elle peint des

tableaux poétiques de fleurs et de paysages romantiques et colorés. Quand elle écoute Claude Debussy, elle voit des étangs dans la brume, des fées, des forêts mystérieuses. Je demande à mon père, qui aime la trompette classique de Maurice André, Berlioz et Mozart, quelles images viennent à lui en les écoutant. Il me répond, qu'il ne voit aucune image, et que ces musiques évoquent pour lui une harmonie mathématique parfaite, un assemblage sublime. Cela me surprend tout d'abord car, grand imaginaire, je ne comprends pas que des mélodies ne puissent pas susciter de rêves. Je ressens sur le coup de la tristesse pour mon père. Je le pense privé de ce monde infini des songes éveillés et de l'imagination dont la musique est une clef. Rassuré pour mon père, j'ai compris plus tard que la musique, qu'elle soit harmonie mathématique ou rêve imaginaire, permet à chacun de ressentir la beauté. La musique m'a beaucoup apporté dans la vie. Elle est une porte vers mon âme. Elle m'a aidé à avoir de l'inspiration, du courage et de l'énergie. La musique peut stimuler l'imagination, la créativité et l'esprit d'entreprendre. On reconnaît d'ailleurs aujourd'hui que la musique peut améliorer nos performances et notre productivité dans des domaines comme le sport ou le travail.

Mes rêves, je les puise dans la lecture. Des romans et de bandes dessinées me font découvrir des univers immensément plus vastes que le mien. Mes parents aiment lire. Mon père lit des énigmes policières, des histoires d'espionnage, des épopées militaires. Ma mère des contes fantastiques, de l'héroïque fantaisie. J'aimerais tant être l'un des membres

du Club des Cinq ! Je suis fasciné par leurs histoires, ces mystères auxquels ils sont confrontés avec la solidarité indéfectible de l'amitié forgée par les dangers et le succès de leurs aventures. Mon amitié indéfectible pour mes amis d'enfance prend probablement source au milieu de ces pages. Je crois que mon ambition, mon goût de l'aventure, du risque calculé, mon côté charmeur, romanesque, romantique, créatif, prennent forme mot à mot, paragraphe après paragraphe, en vivant par procuration la vie et les aventures de mes héros de fiction. À l'école, je n'aime pas les livres de l'éducation nationale. Je les trouve tristes. Leurs histoires et leurs personnages manquent, pour moi, terriblement d'émotions, de sentiments, d'humeurs, de ce qui donne du goût à l'existence, tout ce qui représente la vie, la vraie.

Incrediblement c'est le bac qui change tout pour moi. Il est le déclic qui me montre que le travail est la clef de la réussite. Je l'obtiens avec la mention « assez bien ». Les bookmakers familiaux me donnaient partant avec une cote de tocard de trente contre un. Quand je rentre à la maison, avec l'incroyable résultat que j'avais découvert sur le panneau d'affichage du collège, mon père, déjà couché, bouquine sans illusions. Quand je lui fais part de la bonne nouvelle, après un temps de surprise non feinte, il me regarde avec ses yeux bleus incrédules, puis il bondit de son lit pour aller chercher dans la cave une bouteille de champagne pour fêter l'événement avec de grands cris de joie. Après treize années de résultats scolaires médiocres, j'ai réussi cet exploit en bossant, deux mois avant les examens, avec toute la force de ma volonté, les matières que j'aime le

plus et où je suis le moins mauvais. Ce succès me fait enfin comprendre que le travail est l'ingrédient principal de la réussite. L'enjeu d'un but que l'on désire facilite l'effort. Il donne du sens à l'ouvrage. J'ai choisi instinctivement la bonne stratégie en travaillant sur mes points forts et les matières que j'aime.

Ce premier vrai succès scolaire fait grandir ma confiance en moi. Il nourrit ma nature optimiste, et me permet d'être accepté de justesse dans une classe préparatoire aux écoles de commerce. De justesse en raison de ma médiocrité dans les matières scientifiques, parce que, là aussi, selon la norme, il faudrait avoir des aptitudes scientifiques et mathématiques pour réussir dans le commerce et la gestion. Cela peut avoir du sens, pour piloter à partir des chiffres, et des indicateurs de performance. On a besoin de quantifier, dans une entreprise. Mais cela, à mon avis, n'a aucun sens pour la diriger, car une entreprise, c'est avant tout une machine à tisser du lien social avec des collaborateurs, des clients, des fournisseurs, des partenaires, et toutes les communautés humaines qui, en la rendant vivante, lui donnent une âme.