

Chapitre 1

– La séance du conseil est levée, annonce Daniel Pullman, l'autoritaire président du conseil d'administration de Genemodem.

Les administrateurs quittent la salle de conférence élégamment décorée, dans le brouhaha des conversations. Le dernier trimestre établit un nouveau record dans l'histoire de l'entreprise, les administrateurs sont satisfaits mais sans extériorisation excessive. Ce résultat était attendu. Il faut dire que depuis six ans, presque chaque trimestre a surpassé celui qui le précédait.

– Je veux te dire deux mots, dit Pullman tout sourire à Isaac Lévy, prenant congé des membres extérieurs du conseil.

Quand tout le monde est parti, ils s'assoient.

– Est-ce que tu as pu lire le rapport final de McAllen ? demande Pullman.

C'est Lévy, le vice-président chargé des études en recherche et développement qui avait insisté pour confier à un cabinet de consultants l'audit du processus de développement de nouveaux produits de Genemodem. Leur mission dépassait le cadre des seules études pour s'étendre à l'ensemble du processus en commençant par le choix des fonctionnalités du nouveau modem, le développement du

produit, et enfin, pas le moins important, le passage du produit développé à la production et au marketing.

Ce n'est pas qu'ils se complaisent dans l'autosatisfaction. S'embarquer dans de nouvelles technologies, de nouveaux outils, ou même de nouvelles méthodes de gestion est la norme dans l'entreprise. C'est la condition pour rester le meilleur. Cependant, Lévy insista pour faire appel à des experts extérieurs. « Il y a certainement beaucoup de choses que nous considérons comme acquises, s'était-il exclamé, des choses que seul un œil extérieur est capable de voir ». Pullman l'avait pleinement soutenu. En fait, personne n'avait d'objection.

Cela représentait un gros effort, notamment financier, mais au bout du compte, ils avaient reçu un rapport de quatre cents pages.

– Je pense qu'ils ont fait du bon travail. Il y a plusieurs choses qu'ils font ressortir qui nous étaient passées par-dessus la tête. Nous en avons eu pour notre argent, et même un peu plus, dit Lévy.

– Je suis d'accord. Ce rapport contient beaucoup de bonnes choses. Mais je suis préoccupé par ce qu'il ne contient pas. Isaac, si nous devons mettre en application tout ce qu'ils préconisent, de combien pouvons-nous espérer réduire notre cycle de développement ?

– Difficile à dire. Peut-être cinq pour cent ? Peut-être moins ?

– C'est aussi mon impression, alors nous avons exploré toutes les voies conventionnelles possibles et comme nous nous y attendions, la réponse ne s'y trouve pas, dit Pullman en se levant. Il ne nous reste qu'une seule chose à faire, Isaac, lancer un laboratoire d'idées.

– C'est un travail de longue haleine, dit Lévy en se levant de même.

– De très longue haleine, mais nous avançons sur des sables mouvants, conclut-il en sortant, nous devons absolument rectifier notre trajectoire.

Isaac Lévy regarde les trois jeunes managers assis en face de lui. Cela ne lui plaît pas particulièrement. Ils n'ont pas assez de bouteille. Tous trois sont trop jeunes et inexpérimentés pour cette tâche. Mais c'est Pullman qui décide.

– Isaac, lui avait-il dit, une personne expérimentée a déjà ses certitudes. S'il y a quelqu'un qui peut nous aider à mieux faire, c'est un jeune. Assez jeune pour se rebeller, assez jeune pour ne pas se satisfaire de nos règles. Te souviens-tu, nous étions tout jeunes et tout nouveaux

quand nous avons démarré, nous avons outrepassé toutes les conventions et regarde où nous en sommes aujourd'hui !

Isaac ne voyait pas l'intérêt de lui rappeler qu'ils avaient aussi réussi à « planter » leur première tentative de création d'entreprise.

– Vous vous connaissez ? demande-t-il à ses trois interlocuteurs. Peut-être pourriez-vous vous présenter ? Mark, à vous.

– Je m'appelle Mark Kowalski, je suis au bureau d'études.

Mark a trente-deux ans. Un homme de haute taille avec une voix à l'avenant. Il est dans l'entreprise depuis huit ans et a été récemment promu chef de projet du modèle A226. Ce n'est pas le genre rebelle que souhaitait Pullman, de plus Lévy n'est pas très satisfait de mettre le développement du A226 en péril. Mais ils avaient besoin d'un chef de groupe.

– Mark sera votre chef de groupe, ajoute Lévy. Nous pensons qu'il est assez ouvert pour accepter la critique constructive, qu'il a assez de connaissances et de bon sens pour rejeter la critique sans fondement et enfin, qu'il est assez convivial pour assurer l'harmonie de l'ensemble. Si cela n'était pas le cas, faites-le moi savoir.

Ils sont trop contractés pour en rire. C'est la première fois qu'ils se voient invités dans le bureau d'un vice-président exécutif. Lévy fait signe à la personne suivante de continuer. Elle suit le même plan que Mark :

– Je m'appelle Ruth Emerson. Je suis au marketing.

– Quel est votre poste ? dit Lévy pour l'encourager à poursuivre.

– Je suis chef de produit. Je faisais partie de l'équipe qui a lancé le A106.

Les deux autres sont impressionnés car le A106 est le gros succès actuel.

– Nous avons fait appel à Ruth, explique Lévy, pour son exceptionnelle intégrité. Vous allez voir qu'elle n'a pas peur de poser des questions.

– Je m'appelle Fred Romero, dit le dernier membre du groupe répondant à l'invitation de Lévy. Je compte les haricots.

– Pas exactement, rit Lévy. Fred est un rebelle de la finance. Et en même temps le plus estimé de nos auditeurs de projet. Vous vous demandez sans doute pourquoi je vous ai réunis ?

Mark et Ruth approuvent. Fred maintient son expression impavide.

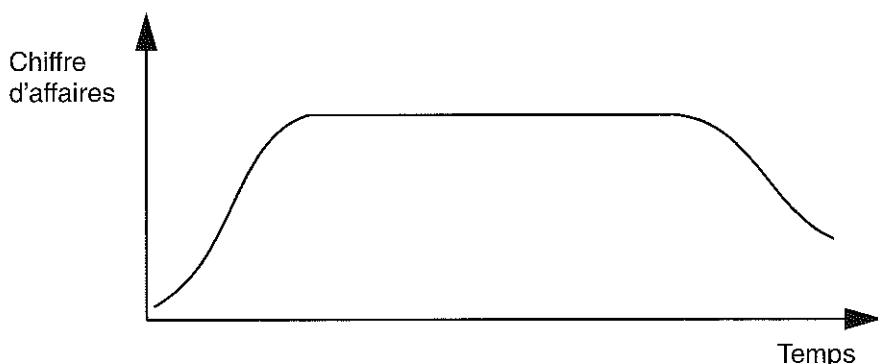
– À partir de maintenant, vous êtes notre laboratoire d'idées. Votre mission est de trouver une solution au plus grand danger qui menace l'avenir de notre entreprise.

Il marque une pause pour regarder dans les yeux chacun de ses interlocuteurs.

– Je vais commencer par expliquer le problème.

Ce faisant, il se lève pour se saisir d'un marqueur et tracer une courbe sur le tableau blanc.

– Reconnaissez-vous cette courbe ?



– Elle se trouve dans tous les manuels universitaires. Elle est censée représenter le cycle de vie d'un produit. D'abord le volume d'affaires augmente au fur et à mesure de l'acceptation du produit par le marché, puis quand le produit atteint sa maturité, il se stabilise et finalement, il décroît. Est-ce que cela correspond à ce que nous savons de nos produits ?

Ils croient entendre une question rhétorique jusqu'à ce qu'il les interroge :

– Alors ?

– Dans notre cas, nous avons plutôt un triangle, s'aventure Mark. Notre nouveau modem n'est pas sitôt installé sur le marché que nous le rendons obsolète en lançant le suivant dans la foulée.

– Ce qui n'a pas de sens ? questionne Lévy.

– Je n'ai pas dit ça, s'empresse de clarifier Mark.

– Si nous ne lançons pas de nouveau modem, dit Ruth se jetant à son secours, nos concurrents le feront. Dans les deux cas, le modèle en cours deviendra obsolète. La seule différence est une perte de marché.

– Exact. La course frénétique à la part de marché nous oblige à lancer une nouvelle génération de modem tous les six mois ou presque.

Ils approuvent.

– Laissez-moi maintenant attirer votre attention sur un phénomène auquel vous n'êtes pas forcément confrontés. Notre action cotait hier soixante-deux dollars quarante cents à Wall Street. Ce cours élevé n'a rien à voir avec le montant de nos actifs, ni même de notre profit. Il correspond aux attentes de nos actionnaires vis-à-vis de notre croissance et de nos profits futurs. Des attentes fondées sur des résultats passés remarquables, mais vous vous rendez compte aussi de leur fragilité.

Comme personne ne répond, Lévy continue :

– Si nous faisons une seule erreur, si nous lançons un produit moins bon ou un bon produit avec trois mois de retard sur la concurrence, que pensez-vous qu'il se passera ? Ruth ?

– Un vrai désastre. Une perte significative de parts de marché.

– Où est la bonne vieille la fidélité de la clientèle d'antan ? Disparue ! soupire Lévy.

Puis, reprenant un ton plus sérieux :

– À la moindre erreur, la valeur de notre action va chuter avec d'énormes dégâts pour nos actionnaires. À la deuxième erreur, c'est notre employeur qui disparaît.

Il marque une pause. Les trois jeunes managers se regardent.

– Nos produits ont un cycle de vie très court. Il est maintenant de six mois mais tout indique qu'il va encore se réduire. En même temps, et malgré tous nos efforts, notre cycle de développement est d'environ deux ans. Vous voyez le problème ? conclut-il.

Après quelques instants, il fait écho à leurs propres pensées :

– Un temps de développement de deux ans, quand on doit lancer le fruit de nos développements tous les six mois, cela veut dire seulement une chose. La question n'est plus : « Allons-nous faire une erreur ? », mais bien : « Quand allons-nous faire une erreur ? » Et rappelez-vous que nous ne pouvons pas nous permettre la moindre erreur.

Ils restent assis, silencieux, pénétrés des paroles qu'ils viennent d'entendre. Lévy reprend :

– Votre mission est de trouver une façon de diminuer considérablement la durée de développement de nos produits. Nous cherchons partout et depuis des années une réponse mais nous ne l'avons pas trouvée. Vous êtes notre dernier recours. À vous de nous trouver cette réponse.

– Comment ? interroge Mark, le visage cramoisi.

– C'est tout le problème, Mark. Nous ne savons pas comment. C'est vous qui allez nous le dire.

– Quelle aide pouvons-nous attendre ? demande-t-il désespérément.

– Vous allez continuer à vous occuper du A226. Vous allez vous servir de ce projet comme laboratoire de test. Vous pouvez choisir qui vous voulez pour vous seconder. Ruth et Fred, vous êtes libérés de toutes vos autres tâches. Si vous avez besoin de vous déplacer, d'aller voir des gens, d'assister à des conférences ou vous inscrire à des cours d'université, dites-le, il n'y a pas de restriction de budget.

– À qui rapportons-nous ?

– Directement à moi et j'attends de votre part des rapports d'avancement réguliers.

– Combien de temps avons-nous devant nous ?

– Le projet A226 doit se terminer dans seize mois. Je souhaite qu'il arrive à terme ou avant terme. Sachez, laboratoire d'idées, que, si vous nous aidez à trouver la bonne réponse, vous n'aurez pas affaire à des ingrats et un bon paquet d'actions vous tombera du ciel.

– Un bon paquet, ça monte à combien ? ne peut s'empêcher de demander Fred.

– Dix mille chacun, répond Lévy. Bonne chance.

– C'est vraiment ce qu'il faut nous souhaiter, bonne chance... dit Mark après son départ. Je suppose que nous avons autant de chance de réussir que de gagner au Loto.

– Avec le gros lot à la clé, commente Ruth. Dix mille actions, c'est une fortune, nous allons devenir millionnaires.

– Compte là-dessus !

Chapitre 2

Je ramasse le mémo et le relis pour la centième fois :

« Cher Rick,

Vous avez été désigné pour enseigner un cours dans le programme Executive MBA.

Il reste à décider quelle sera la nature du cours.

Est-ce que nous pouvons en parler lundi à quatorze heures ?

Jim »

Trois phrases seulement, mais avec beaucoup d'implications. Et quelles implications !

J'enseigne à la faculté de gestion. Je ne suis plus tout à fait au bas de l'échelle : je suis passé l'an dernier du niveau de base de chargé de cours à celui, déjà un peu plus considéré, de professeur adjoint. Franchement, si l'on tient compte de la quantité astronomique d'articles académiques que je n'ai pas publiés, c'est un miracle. D'un autre côté, cela ne l'est pas si l'on tient compte de la réputation de pédagogue exceptionnel que je me suis forgée. Transformer chaque session en expérience d'apprentissage demande beaucoup d'efforts mais à la longue cela paye, mes cours sont les premiers à afficher « complet ».

La preuve plus récente est écrite devant moi en noir sur blanc. Seulement trois phrases, que je relis cette fois à haute voix : « Vous avez été désigné pour enseigner un cours dans l'Executive MBA ».

Ces mots sonnent à mes oreilles comme une symphonie. Pour une bonne raison. Cette affectation à l'enseignement du programme Executive MBA m'ouvre la voie vers la recommandation pour une titularisation. Professeur titulaire, c'est Shangri-La : un poste permanent, quoi que vous fassiez ou ne fassiez pas, on ne peut plus se débarrasser de vous, vous y êtes. C'est la sécurité.

Et j'ai bien besoin de sécurité, de même que mon épouse.

Comme tout un chacun qui cherche à faire son chemin dans le vivier universitaire, j'étais, écoutez bien ça, « mis à l'épreuve ». Je crois que seuls les condamnés libérés sur parole et les enseignants passent par une période formelle de probation. La différence, c'est que la probation des enseignants dure plus longtemps. Il m'a fallu cinq ans pour prouver que j'étais un bon professeur. Cinq années pour me prouver à moi-même et aux autres membres du corps enseignant que je pouvais entrer dans l'équipe.

– Est-ce que lundi à quatorze heures vous conviendrait ?

Jim, mon ami Jim, bien sûr que cela me convient.

D'ici à quatorze heures me semble une éternité. Je décide d'aller faire quelques pas. Il fait froid dehors. Il y a à peu près trente centimètres de neige poudreuse sur le sol, mais le ciel est clair et le soleil brille. Il est un peu moins de treize heures.

La première demande de titularisation que j'ai présentée n'a pas abouti. Cinq années passées par pertes et profits ! C'était une bonne université, plus grande et plus prestigieuse que celle-ci. Mais je n'ai pas su tenir ma langue. Passe encore d'exprimer des critiques sur les supports de cours ou sur le système de rabâchage des connaissances, mais c'est une toute autre histoire que de critiquer les articles publiés par des collègues, surtout les plus anciens.

On dit que les gens intelligents savent tirer des enseignements de leurs propres erreurs alors que le sage tire des enseignements des erreurs des autres. Bien, alors, je ne suis pas un sage. Je n'ai jamais été un sage, mais je crois être intelligent. J'apprends vite, il suffit que je reçoive une bonne dizaine de coups de trique bien sentis sur la tête. Je vous passe

les détails horribles, c'est sans importance. Ce qui importe, c'est le présent. Cette fois, je vais y entrer, et par la grande porte.

Il n'y a presque personne à l'air libre. Ou plus exactement, il n'y a personne, sauf moi, qui déambule sans but précis. Les plaques de verglas n'empêchent pas les passants de courir. Il faut dire qu'il y a beaucoup de vent, mais je n'ai pas froid.

La vie est belle. Je suis déjà professeur adjoint. La titularisation est dans la poche. La prochaine étape est d'obtenir le grade de professeur à part entière, puis la chaire. Le summum. La chaire permet de consacrer plus de temps à la recherche, c'est une place dans la cour des grands et un salaire de plus de cent mille dollars par an.

Ce salaire dépasse mon entendement. Donnez-m'en la moitié et je serai content. Après des années à vivre d'une allocation de thésard de douze mille dollars et beaucoup trop d'années d'un maigre salaire de professeur adjoint... même un professeur de lycée me semble riche.

Je frotte mon nez frigorifié. Je ne deviendrai jamais professeur à part entière si je m'entête à ignorer la nécessité de publier des articles. Un bon enseignant, sympathique, peut devenir professeur titulaire, mais pas professeur à part entière. « Écrire ou disparaître »¹, voilà la règle du jeu.

Ce jeu me fait horreur. Je le déteste peut-être parce que j'estime que n'ai pas de ces idées qui peuvent être transformées en articles acceptables. Je ne sais pas comment ils s'y prennent. Comment ils trouvent ces petits exemples que l'on peut mettre sous forme de modèle mathématique pour en tirer un article de plus. J'ai besoin de quelque chose de plus tangible, de plus proche du monde réel, de problèmes réels.

Bon, je commence à avoir froid, je préfère prendre le chemin du retour.

Je me demande quel cours Jim a l'intention de me confier. Il a écrit que nous devons en prendre la décision, mais cela n'a aucune importance. Quel qu'il soit, il faudra que je passe beaucoup de temps pour le préparer. Un cours d'Executive MBA n'a rien à voir avec un cours de MBA normal et encore moins avec un cours de licence. Dans le

1 Note du traducteur : en anglais « Publish or Perish » est une règle selon laquelle les professeurs d'universités américaines doivent écrire des articles dans des revues pour conserver leur poste. On pourrait, en forçant le trait, traduire par « Marche ou crève ».

programme Executive MBA, les étudiants ne sont pas là à plein temps. Ce sont des cadres supérieurs qui viennent passer un samedi sur deux à l'université.

J'allonge le pas, non seulement à cause de la poussée d'adrénaline, mais aussi parce que je suis complètement gelé. Enseigner à des cadres supérieurs, c'est une nouvelle expérience pour moi. Ils ne sont pas prêts à accepter tout ce que je vais leur dire simplement parce que j'en extrais d'un manuel. Ils vont me forcer à prendre en compte des situations auxquelles ils sont eux-mêmes confrontés. Ce qui, après tout, peut être une bonne chose et me donner des idées de recherche... et d'articles à publier.

Les idées ne suffisent pas, on ne peut pas faire de la recherche dans le vide, tout au moins le type de recherche à laquelle je pense. Mais si je m'y prends bien, ces étudiants pourront peut-être me servir de passerelle vers des entreprises. C'est possible.

J'arrive à mon bâtiment. J'ai besoin d'un chocolat chaud pour me dégeler. Quand je m'arrête près du distributeur, il est déjà treize heures cinquante. Il va falloir que je me dépêche.

– Oui, avec plaisir, dis-je en acceptant le café que me propose Jim.

Puis, sur son invitation, je m'enfonce dans l'un de ses fauteuils capitonnés, inconfortables et grinçants.

– Mettez-en deux, dit-il à Myriam, sa plantureuse secrétaire, puis il s'installe sur le canapé.

Les symboles de statut ont leur importance dans les universités. Jim a le bureau qui correspond à son titre. Un grand bureau d'angle. Il faudrait que je retienne cela. Je ne sais pas si les symboles de statut sont importants dans toutes les universités, mais ils le sont pour le doyen de notre faculté de gestion. Notre doyen n'a de cesse de rappeler qu'elle est la faculté la plus importante de l'université. Non sans raison. La faculté de gestion dépasse maintenant les six mille étudiants, environ la moitié de la population estudiantine. Le professeur Jim Wilson dirige le programme Executive MBA. C'est la raison pour laquelle Jim est installé de la sorte. Si seulement il pouvait choisir ses meubles avec plus de goût ! Après tout, me dis-je en pensant au peu d'intérêt de Jim pour la chose matérielle, c'est sans doute Myriam qui les a choisis. Oui, ça en jette.