

# LE RAPPORT CHINOIS

Un ouvrage publié sous la direction de  
Élisabeth Samama

Pierre Darkanian

# LE RAPPORT CHINOIS

*roman*

Éditions Anne Carrière

ISBN: 978-2-3808-2154-3

© S. N. Éditions Anne Carrière, Paris, 2021

[www.anne-carriere.fr](http://www.anne-carriere.fr)

*À Kat et aux tout-petits évidemment,  
et à la mémoire du paternel.*



Pour intégrer le cabinet Michard & Associés, Tugdual Laugier avait dû passer deux tests de recrutement que le chasseur de têtes avait respectivement intitulés « test productif » et « test d'aptitudes ». Le premier consistait à rédiger en une semaine un mémoire d'une trentaine de pages, sur le thème du « rouleau ». Il s'agissait d'un exercice classique conçu par les recruteurs afin de jauger le comportement du candidat dans une situation de stress. Sans aucune information complémentaire, mais sans se laisser déconcerter, Tugdual avait planché sur le rouleau à pâtisserie, le rouleau de scotch, le rouleau compresseur, les rouleaux du Pacifique, les rouleaux de printemps, le rouleau de peinture, le rouleau à gazon, et il parvint même à trouver une problématique commune à tous ces rouleaux, à savoir la question du déroulé, et surtout à se passionner pour son travail. Fier de son ouvrage, Tugdual remit, dans les délais impartis, un mémoire de cent cinquante feuillets entre les mains du chasseur de têtes qui l'adressa à son tour aux recruteurs de Michard & Associés, non sans avoir pris soin de le féliciter pour son « très beau boulot » bien qu'il ne l'eût pas lu. Tugdual n'en entendit plus jamais parler.

Pour le test d'aptitudes, Tugdual fut convoqué dans un centre d'affaires du 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris où, lui avait dit le chasseur de têtes, son futur employeur avait réservé une salle afin de lui « faire passer toute une batterie de tests ». À 8 heures, Tugdual fut installé par une hôtesse d'accueil dans une pièce qui ne disposait que d'une chaise et d'un bureau sur lequel l'attendaient une machine à café, un plateau-repas, un crayon et une liste de huit questions auxquelles il convenait de répondre par oui ou par non :

1. *Êtes-vous mauvais perdant aux jeux de société?*
2. *La vie est-elle pour vous une balade en barque?*
3. *Êtes-vous prêt à tout pour arriver à vos fins?*
4. *Êtes-vous perfectionniste?*
5. *Souhaitez-vous toujours être premier dans tout ce que vous faites?*
6. *La vie appartient-elle à ceux qui se lèvent tôt?*
7. *L'argent contribue-t-il au bonheur?*
8. *Pouvez-vous vous contenter du correct?*

Tugdual avait répondu oui-non-oui-oui-oui-oui-oui-non. À 8 h 15, il avait posé son stylo, craignant d'être espionné et mésestimé s'il y accordait davantage de temps, et il patienta jusqu'à ce qu'on voulût bien lui apporter d'autres formulaires. On ne lui apporta rien. Seul dans la petite pièce qu'il ne quitta que pour se soulager, il resta toute la journée à se demander ce que l'on attendait de lui. À 12 h 15, il attaqua le plateau-repas préparé à son intention et jugea la nourriture délicieuse. Il lui sembla d'abord préférable de ne pas ouvrir la petite bouteille de vin avant de supposer que, puisqu'elle lui était offerte, il était sans doute plus convenable de la boire, d'autant que la tranche de camembert et la mini-baguette étaient si tendres qu'il eût été dommage de se priver de vin. Assis au bureau, et faute d'alternative, Tugdual



consacra l'après-midi à la digestion de son plateau-repas – auquel il repensa plusieurs fois par la suite dans un sourire radieux – et agrémenta son oisiveté de quelques tasses de café. À 20 heures, l'hôtesse ouvrit la porte pour lui indiquer qu'il pouvait y aller, sans que Tugdual sût si sa sortie correspondait à la fin du test ou à la fermeture du centre d'affaires.

Trois jours plus tard, le chasseur de têtes le rappela, et bien que Tugdual eût juré qu'il ne mettrait jamais les pieds dans un cabinet géré par de pareils illuminés, le bilan des tests et les conditions de recrutement lui firent reconsidérer la chose : ses résultats avaient suscité l'admiration des associés du cabinet Michard, qui offraient de le recruter à un salaire mensuel de sept mille euros. Les illuminés se révélaient être de sacrées pointures.

Tugdual Laugier commença sa carrière chez Michard & Associés par un séminaire dans un centre d'affaires des Champs-Élysées, cette fois, où il fut reçu par un homme et une femme d'une trentaine d'années. Il était encore si peu habitué à leur jargon professionnel qu'il ne comprit pas si ses interlocuteurs faisaient ou non partie du cabinet et il n'osa pas leur poser la question. Le duo se relayait pendant deux jours pour expliquer au seul Tugdual Laugier que le cabinet Michard & Associés était le plus prestigieux au monde. Tugdual n'avait pas été recruté par hasard, et s'il avait été choisi parmi des centaines d'autres candidats, c'est que le cabinet Michard avait vu en lui un talent en puissance, un peu comme un diamant brut qui ne demandait qu'à être poli. Tugdual se félicita d'être un diamant brut qui ne demandait qu'à être poli et il songea qu'il avait beaucoup de mérite d'avoir été choisi parmi des centaines

d'autres candidats. Les intervenants présentèrent succinctement le cabinet Michard, une belle boutique, reconnue dans le milieu des affaires, notamment auprès d'une clientèle d'investisseurs asiatiques qui appréciaient son modèle de conseil fondé sur le *design thinking* et l'*impertinence constructive* – en totale rupture avec les stratégies de conseil classiques –, ainsi que sa capacité à apporter des réponses innovantes aux problématiques rencontrées par ses clients dans un contexte économique en perpétuelle mutation. Tugdual nota sur son bloc *design thinking* et *impertinence constructive*. Les trois valeurs phares du cabinet Michard étaient *excellence*, *implication* et *confidentialité*, et Tugdual nota sur son bloc *excellence*, *implication* et *confidentialité*, et les souligna. Les intervenants insistèrent surtout sur la confidentialité, que Tugdual souligna d'un trait supplémentaire, parce que le prestige du cabinet tenait en premier lieu à sa politique d'absolue confidentialité qui, parmi les trois valeurs phares du cabinet, était celle qu'il fallait placer au sommet de la hiérarchie car la moindre entorse à celle-ci eût privé le cabinet de toute crédibilité aux yeux de ses clients et du milieu des affaires. Et Tugdual finit par encadrer le mot *confidentialité* tout en fronçant les sourcils et en hochant la tête en direction de ses interlocuteurs pour leur signifier que le message était bien passé.

« Personne ne doit savoir pour qui travaille le cabinet, disait la jeune femme.

— Personne », répétait systématiquement l'homme à sa suite.

En pratique, la politique de confidentialité du cabinet contraignait les consultants à respecter le protocole : n'ayant pas accès au réseau informatique du cabinet, ils devaient demander à l'associé en charge du dossier l'autorisation

d'accéder à la partie du réseau susceptible de les intéresser et ne devaient jamais mentionner le nom de leurs clients ni à l'extérieur du cabinet, ni dans leurs rapports, ni même devant leurs collègues. Ce point étonna particulièrement Tugdual : il était formellement interdit aux consultants, sous peine de licenciement immédiat et de poursuites disciplinaires, de parler entre eux de leurs rapports, et on les dissuadait même, pour ne pas tenter le diable, de nouer entre eux des contacts autres que professionnels. S'il voulait se faire des amis, il n'avait qu'à s'inscrire au club de rugby de son quartier, et tout le monde rit d'un air entendu – huhuhu – comme on le faisait au boulot quand un supérieur ou un ancien lançait une boutade. La femme ne rit pas mais arbora un sourire très professionnel et Tugdual se fit la remarque qu'elle était drôlement jolie et se demanda si elle était en couple avec l'intervenant parce que, si tel était le cas, il avait bien de la chance de se payer un *morceau* pareil. Lui, à la maison, même si Mathilde était jolie aussi dans son genre – visage d'enfant sage, discrète fossette, charmantes pommettes –, ce n'était pas un *morceau* à proprement parler et il fallait bien reconnaître qu'il aurait été fier de se promener au bras d'un *morceau* comme celui-là, avec sa taille de guêpe, son regard d'acier et sa chevelure soyeuse, et il aurait pris un immense plaisir à voir les jaloux baver d'envie sur son passage. L'homme poursuivit avec une anecdote à propos des dîners en ville au cours desquels il restait toujours vague sur ses activités professionnelles malgré les questions appuyées de ses amis. Et la femme ajouta que c'était tant mieux parce que les conversations professionnelles n'intéressaient personne. Et de nouveau, tout le monde rit – huhuhu –, sauf la femme qui se contenta de sourire, et Tugdual regretta d'avoir fait huhuhu plutôt

que de s'être contenté de sourire lui aussi. C'était la raison pour laquelle chacun des consultants nouvellement recrutés suivait seul le programme d'intégration.

« Les amis sont des amis et les collègues sont des collègues, dit la femme.

— Si vous êtes aussi grassement rémunéré, c'est parce que vous avez des contraintes », précisa utilement l'homme.

Et il était indéniable que Tugdual Laugier était particulièrement bien payé, largement mieux que chez la concurrence. Sept mille euros par mois pour un premier job, c'était inespéré.

L'élaboration des rapports devait, elle aussi, respecter des règles de confidentialité très strictes. Les deux intervenants firent défiler de nombreuses *slides* sur un grand écran blanc où il était question de noms de code, de références cryptées, d'excellence et de formatage interne. Puis on aborda la facturation : il s'agissait là du nerf de la guerre puisque c'était le moyen pour le cabinet de gagner de l'argent – l'intervenant disait « gagner sa croûte » – et de s'assurer que tous les consultants fussent occupés équitablement, ni trop ni trop peu. À la fin de la semaine, les consultants accédaient au logiciel de facturation et indiquaient sur quels dossiers ils avaient planché afin que le cabinet pût émettre les factures à l'adresse des clients. Les consultants devaient préciser les références du dossier ainsi que le nom de l'associé en charge, chaque dossier étant rattaché à un associé particulier. Si, comme ça pouvait arriver au début, ils n'avaient rien eu à faire de la semaine, les consultants remplissaient la mention *travail personnel*, permettant ainsi aux associés d'identifier les consultants disponibles et de leur affecter de nouveaux dossiers.

« Mais, rassurez-vous, ajouta l'homme, vous ne resterez pas longtemps les bras croisés », et tout le monde rit

– huhuhu – même si Tugdual se contenta d’abord de sourire avant de s’apercevoir que, cette fois, la femme riait aussi.

L’attention de Tugdual Laugier avait rapidement été mise à mal par la complexité des informations à retenir, si bien qu’elle s’était progressivement recentrée sur la corbeille et le choix de la mini-viennoiserie qui accompagnerait sa tasse de café. Les yeux fixés sur les *slides* et le cœur submergé d’une délicieuse ivresse, il s’interrogeait sur le modèle réduit de chausson aux pommes, bien meilleur que son homologue de taille adulte. En tout cas, si le prestige d’un cabinet de conseil se mesurait à la qualité des petits déjeuners qu’il offrait à ses nouvelles recrues, Michard & Associés était un sacré cabinet ! Une grande tasse de café, un verre de jus d’orange et des tout petits croissants et pains au chocolat. Quelle chance d’avoir été recruté ici ! Avec le salaire qu’il percevrait, il devrait travailler dur, mais on travaillait mieux avec beaucoup d’argent sur son compte en banque et des croissants dans l’estomac. Et quel ne fut pas son émerveillement lorsqu’il découvrit, à son retour de déjeuner, que la corbeille en osier avait été réapprovisionnée ! Et en chouquettes s’il vous plaît ! Derechef, et bien qu’il eût déjà fait bonne chère à la Maison de l’Alsace des Champs-Élysées, il tendit la main vers la corbeille, et réitéra le mouvement toute l’après-midi durant. Au loin, et derrière le voile invisible qui avait recouvert ses pupilles inertes, Tugdual entendait la voix monocorde de l’intervenante, fort jolie décidément, qui disait que le cabinet Michard & Associés était salué par ses clients pour son aptitude unique à dénouer des problématiques complexes, grâce à son savoir-faire, à l’expérience du terrain, à la rigueur de ses équipes et à l’inspiration créative de ses associés, capables d’opérer à la frontière d’espaces critiques, et

exigeant néanmoins des réponses simples, qui ne pouvaient se résoudre qu'à la lumière d'une analyse exhaustive et sans cesse renouvelée par des professionnels dont les recommandations, toujours soumises à une validation empirique, découlaient d'un raisonnement logique et d'un fort ancrage dans la réalité des faits, et aboutissaient à des solutions aux antipodes du panel des alternatives habituellement proposées aux clients, dont la diversité (fonds d'investissement, institutionnels, organisations privées, publiques, parapubliques, fondations ou structures associatives) requérait un talent d'adaptation et de perpétuelle remise en cause, propre aux équipes du cabinet dont le cœur de métier consistait à répondre aux besoins des clients et à améliorer leurs performances selon leurs aspirations et les défis stratégiques imposés par leur environnement contextuel, que seule une vision protéiforme et adaptative permettait de relever (innovation organisationnelle ou technologique, démarche *précurative* dans l'implémentation des ERP, *structuring* performatif des ratios de gestion, optimisation des *process* internes, *re-thinking* des outils CRM, accompagnement en phase critique), le tout sans faire courir aux clients le moindre risque opérationnel et en respectant leur identité sociétale, et Tugdual se demandait s'il aurait droit à des mini-croissants et des chouquettes tous les jours de la semaine ou s'il s'agissait d'un privilège réservé aux consultants en formation, ce qui eût été bien dommage parce qu'ils étaient bons. Drôlement bons, même.

À l'issue de la formation, au cours de laquelle l'homme répéta parfois certains mots prononcés par sa collègue, que Tugdual se sentit obligé de prendre en note (*confidentialité... collègues = collègues... facturation = gagner croûte... ERP??? CRM????*), l'intervenante se tut. Avec son sourire très

professionnel, elle attendit que Tugdual terminât d'avaler sa chouquette pour lui demander s'il avait des questions. Tugdual en avait bien quelques-unes mais elles concernaient principalement les mini-viennoiseries (y en aurait-il tous les matins à son bureau ?), les tickets-restaurant (seraient-ils à huit euros ou neuf soixante ?), le bloc-notes et le crayon à papier estampillés au nom du cabinet qu'il avait trouvés sur la table (pouvait-il les garder à l'issue du séminaire de formation ?), les vacances (pourrait-il poser trois semaines en août ?) et l'intervenante elle-même (était-elle célibataire ?). Dans les limites auto-perçues de son intelligence, deux signaux coutumiers se déclenchèrent en même temps qu'une légère angoisse : le premier lui confirmait qu'il n'avait rien compris, le second lui enjoignait de ne surtout pas poser de question.

« Tout est limpide, répondit Tugdual, qui aurait donné la même réponse à l'issue d'une conférence sur la combustion des alcanes.

— Alors dans ce cas..., enchaîna l'intervenant en ouvrant les bras comme pour lui donner l'accolade mais sans en concrétiser l'esquisse.

— ... bienvenue chez Michard & Associés ! compléta la femme dans un nouveau sourire qui fit songer à Tugdual qu'il aurait payé cher pour la voir toute nue.

— Bienvenue dans notre grande famille », ajouta enfin l'homme en lui tendant une poignée de main ferme, et tout le monde rit – hahaha – sauf la femme.

Tugdual les remercia et leur proposa d'échanger leurs numéros, ce qui était la façon la plus discrète d'obtenir celui de la jeune femme. Après tout, ils venaient de passer deux jours ensemble, ce qui créait des liens.

« Pourquoi pas ? » répondit la femme, que l'imagination de Tugdual n'arrivait plus à rhabiller.

Mais personne ne prit le numéro de qui que ce fût. Et Tugdual pensa que c'était tout de même une drôle de grande famille qu'il rejoignait s'il ne devait parler à personne. En tout cas, il les avait trouvés épatants. Vraiment très professionnels. Un peu gauchement, il les salua de nouveau avant de prendre congé.

Il ne les avait jamais revus.

Le lendemain, Tugdual Laugier franchit enfin les portes du cabinet Michard & Associés, qui occupait deux niveaux d'un immeuble du 8<sup>e</sup> arrondissement, dont la façade principale faisait face à la Seine. L'agent d'accueil lui remit un badge magnétique permettant d'accéder en ascenseur au septième étage et à son bureau, le numéro 703. Le dernier étage, où étaient regroupés l'ensemble des associés du bureau de Paris, était strictement interdit aux simples consultants, sauf autorisation exceptionnelle. Les deux intervenants avaient longuement insisté sur ce point lors du séminaire.

Muni de son badge, Tugdual se rendit seul au septième et regretta qu'une secrétaire ne lui fît pas au moins faire la visite des lieux. Certes, il ne devait nouer de relations extraprofessionnelles avec personne, mais la plus élémentaire politesse ne commandait-elle pas de le présenter à ses collègues? N'allaient-ils pas au moins se saluer le matin dans les couloirs, et échanger quelques mots de temps à autre à la machine à café? Il se fit alors la réflexion qu'en dehors des deux intervenants en charge du séminaire de formation, et dont il n'était d'ailleurs pas certain qu'ils en fissent partie, Tugdual n'avait encore croisé aucun représentant du cabinet. Michard en faisait tout de même un peu trop sur le chapitre de la confidentialité. En dehors du logo qui s'affichait ici et là, le couloir était sombre et desservait huit bureaux d'une



quinzaine de mètres carrés que des cloisons en PVC opaques séparaient les uns des autres dans une atmosphère infiniment déprimante. Pour l'instant, il ne dirait rien, mais il fallait compter sur lui pour faire remonter le cahier des doléances dès qu'il aurait trouvé ses marques au sein du cabinet.

Tugdual prit place au sein du bureau 703 où une table, un ordinateur, trois crayons à l'effigie du cabinet, un bloc, une corbeille, une horloge et une vue sur la cour tenaient lieu d'accessoires et de décor. Toute la journée, il resta à sa table, sans trop oser s'aventurer dans le couloir, l'esprit papillonnant de la cour à la page d'accueil de son écran d'ordinateur et les globes oculaires tournant bientôt au rythme des aiguilles qui lui faisaient face. Dans le couloir, le silence était religieux et, de ses quelques allers-retours à la machine à café, il conclut que la plupart des bureaux voisins étaient inoccupés, et que les rares consultants qu'il croisait étaient de fieffés malotrus, à répondre inlassablement à ses salutations chaleureuses par un drôle de rictus. Comme lors de son test d'appétitudes, Tugdual attendit sagement qu'on voulût bien lui donner du travail.

Il attendit trois ans.

L'état d'esprit de Tugdual Laugier avait beaucoup évolué au cours de ces trois années. D'abord inquiet de ne pas être à la hauteur des missions qui lui seraient confiées, il avait cherché à se renseigner sur la nature de celles-ci tout en redoutant qu'on lui en confiât. S'il obtenait de ses collègues quelques secondes d'attention, ils lui répondaient en termes vagues et sibyllins, évoquant du bout des lèvres des dossiers dont le niveau de confidentialité était tel qu'ils ne pouvaient lui en révéler davantage, avant de délaïsser Tugdual à l'orée d'une conversation dont on lui refusait le plaisir. D'ailleurs,