

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2002)

**UNE ANNEE SABBATIQUE (?)
CHEZ MCKINSEY**

par

Bernard RAMANANTSOA
HEC

Séance du 8 octobre 1993
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

À la suite de circonstances qui méritent d'être contées, Bernard Ramanantsoa fait une année sabbatique chez McKinsey. Il se mue en consultant de consultants. Et aussi en ethnographe qui étudie les mythes et les rites d'une tribu prestigieuse où tout concourt à fabriquer un monde économique parfait.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

Un prof chez McKinsey

Bernard Ramanantsoa : Je suis professeur à HEC et l'histoire de mon année chez McKinsey a commencé de façon insolite : j'avais invité un partner que je connaissais pour qu'il fasse aux étudiants un exposé sur la stratégie. Tout s'était très bien passé, mais, à peine était-il rentré à Paris qu'il me téléphonait pour me dire : *"Je viens de prendre une jeune HEC en stop en quittant le campus. Quand je lui ai dit que j'étais chez McKinsey, elle m'a répondu : "Ah oui, McKinsey ! ... la matrice !..." Elle connaissait cette fameuse matrice par coeur mais, malgré mes questions, a été incapable de m'en dire plus. C'est horripilant, visiblement vous ne parlez de nous que par une matrice sans intérêt et, qui plus est, complètement démodée. Si c'est là l'image que vous donnez de McKinsey à vos étudiants....."*

Quelques mois plus tard, j'étais invité à déjeuner avec le patron du bureau de Paris qui me proposait de passer chez McKinsey mon année sabbatique à venir. Voici comment, une année durant, je suis devenu *"prof chez McKinsey"*.

J'y ai fait de la recherche, des missions de conseil, mais surtout j'ai essayé de comprendre le fonctionnement et l'identité de cette maison. Les deux premières activités étaient prévues explicitement ; j'avais pour la troisième un accord verbal, qui ne figurait évidemment pas dans mon contrat.

Cette entreprise m'a fasciné : j'ai été ébloui par certains aspects et inquiet par d'autres. Cela a pu influencer mes perceptions et donc ce que je vais dire.

Les métiers de McKinsey

McKinsey a aujourd'hui trois grands domaines d'activité. Le premier est le corporate leadership, autre façon de parler de stratégie. Le deuxième est l'organizational effectiveness, pour les problèmes de structures et d'organisation. Le troisième est l'operational effectiveness ou amélioration opérationnelle : c'est aujourd'hui un des grands thèmes. Il est cependant remarquable de constater qu'en France, la plupart des études demandées au PaO¹ portent sur le corporate leadership, alors que sa part est bien moindre dans les autres pays. Sur l'année 1991, environ 2800 études ont été réalisées par 2 300 consultants dans le monde, le bureau de Paris ayant à l'époque 80 consultants.

Une étude dure généralement deux mois et fait à chaque fois l'objet d'un contrat. Il n'y a pas de grosses études négociées d'emblée : les interventions sont découpées en tranches de deux mois, quitte à ce que les contrats s'enchaînent. Elles sont numérotées par client : la première étude s'appellera 01, la 25^e s'appelant 25. Cela éclaire la stratégie de McKinsey, qui est de développer un noyau dur de core clients pour réduire les investissements de commercialisation.

Par ailleurs, chaque bureau est supposé faire de temps en temps une étude "pro bono" pour une oeuvre ou un établissement à caractère non lucratif : le zoo de Londres en a ainsi récemment bénéficié.

Les gens de McKinsey disent ne pas avoir de véritables concurrents. L'explication officielle de cette étonnante attitude est double : d'abord, s'ils reconnaissent être régulièrement attaqués, sur le long terme ils disent être les plus anciens et n'avoir pas beaucoup de "concurrents stables". Poussés dans leurs retranchements, ils admettent cependant comme concurrents, le BCG, Andersen Consulting et Bain.

¹PaO: Paris Office, le bureau de Paris.

Serving client

Les guiding principles sont la bible affichée de tous les bureaux et sur tous les documents McKinsey.

Le grand thème à l'honneur (bien qu'il soit aussi affirmé par tous les consultants) pourrait se traduire en français par : "l'intérêt de nos clients d'abord". Cela m'a fait sourire mais c'est un principe profondément intériorisé. En voici un exemple.

Comme beaucoup d'autres entreprises McKinsey organise régulièrement des social events, pour reprendre leur jargon anglais. Ces activités festives réunissent les consultants et les conjoints (ou, selon une terminologie intéressante, leur T.E. - technical equivalent...-). L'une de ces activités s'appelle la winter retreat. Cette année-là, le bureau de Paris était rassemblé pendant quatre jours aux Arcs. Au programme, ski la journée, conférence à 17 h puis dîner et fête. À l'une des conférences, un de leurs grands clients français avait été invité à s'exprimer sur le thème : *"Dites-nous ce qui vous plaît chez nous"*. Après un exposé assez direct, où celui-ci avait dit ce qu'il aimait et n'aimait pas, le patron du PaO lui avait demandé : *"Etes-vous d'accord quand nous affirmons que ce qui compte pour nous c'est d'abord l'intérêt de nos clients ?"*. Le PDG avait souri : *"L'intérêt de vos clients, certes, mais bien après le vôtre !"*

Cela a suscité une réaction très vive de négation de la part des plus anciens de chez McKinsey, et c'est en cela que ce principe est très intériorisé : il n'y a eu aucune complicité dans le rire. Le patron du bureau de Paris a répondu : *"Je ne suis pas du tout d'accord ; nous pensons profondément que ce qu'il faut, et notamment pour durer, c'est que soit d'abord respecté l'intérêt de notre client avant notre propre intérêt."*

Le deuxième principe de la relation au client, est : Perform consulting in a cost effective manner. En clair : *"Quelle est la valeur ajoutée que nous apportons à nos clients ?"*. McKinsey est souvent taxé de coûter très cher. La réponse est double : *"Nous sommes la Rolls Royce du conseil"* et *"mais pour ce qu'on vous donne, ce n'est vraiment pas cher."* Le cost effectiveness est aussi la volonté de ne travailler que sur les "bons problèmes", c'est-à-dire ceux sur lesquels les gens de McKinsey se sentent capables d'apporter une solution. On évoque dans tous les bureaux des cas, évidemment amplifiés, où ils ont refusé une proposition.

Autre point fondamental : la confidentialité. La raison initiale est évidente : il ne faut pas dévoiler sur quels problèmes on travaille chez les clients. Mais ce principe est poussé à l'extrême chez McKinsey qui refuse absolument toute allusion à ses clients. À la fin de mon année sabbatique, je souhaitais faire un article citant certains de leurs clients qui m'avaient donné leur accord. Cela m'a été refusé, avec l'argument : *"Si d'autres clients voient que vous citez nos clients ils vont avoir peur qu'on les cite à leur tour"*.

Bien sûr les autres consultants savent qu'ils ont trouvé McKinsey sur leur route lors des appels d'offres, et bien souvent les clients eux-mêmes disent travailler avec McKinsey. Mais cette volonté de secret est parfaitement respectée en interne. Ce souci de la confidentialité poussé à l'extrême donne parfois des choses extraordinaires. Ainsi, le fondateur de McKinsey, Marvin Bower, a écrit une "bible" : "Perspective on McKinsey", recueil de l'histoire et des principes de l'entreprise. La première page précise que son contenu est destiné aux gens de la firme et qu'il est strictement interdit d'en laisser la lecture à quiconque d'extérieur.

De même, chaque membre reçoit un Directory of firm, annuaire de tous les employés de l'entreprise, régulièrement actualisé. Quand on vous le donne, on vous dit que c'est propriété de la firme, strictement confidentiel, et qu'en aucun cas il ne faut le donner. À ma question étonnée : *"Ce n'est qu'un annuaire de téléphone !"*, la seule réponse

cohérente qui m'ait été donnée a été : *"Les chasseurs de tête en sont très friands et nous ne voulons pas le leur offrir"*.

Enfin tous les documents sont marqués : Not for resale ou Internal materials only .

Operate as one firm

Deux points me paraissent impor-tants. Le premier c'est : "Operate as one firm", travailler comme une seule entité. Les gens de McKinsey se définissent réellement ainsi, par opposition, disent-ils, au BCG. Ils considèrent qu'il ne doit y avoir aucune différence entre bureaux de Paris, Londres ou Milan et bureaux américains.

C'est une chose rappelée très souvent et opposable à tout moment. Si l'on dit à quelqu'un : *"Il faut que tu ailles travailler sur une mission à Cleveland"*, il est très mal vu qu'il réponde non. Tous les modes de fonctionnement, jusqu'au plus haut niveau, comme par exemple l'élection des partners, sont mondiaux.

Le second principe intéressant est : "Maintain a meritocracy". Cette dimension de méritocratie est très forte et il faut la rapprocher de deux autres principes : "Profiter de la liberté et être responsable dans un esprit d'autocontrôle" et "Promouvoir une atmosphère d'ouverture et non hiérarchique". On pourrait y voir un paradoxe mais, là aussi, ces préceptes sont fortement intériorisés.

Déjeunant avec l'un des plus anciens partners du bureau de Paris et abordant cette question, il me dit, devant mon esquisse de sourire : *" Tu n'as pas l'air d'y croire, mais il n'y a réellement aucune hiérarchie chez McKinsey. D'ailleurs, peux-tu me donner un seul exemple d'une hiérarchie ?"* Je suis tombé dans le piège et rétorqué : *"Bien sûr : entre l'associé qui vient de rentrer ce matin et toi, il y a quand même une hiérarchie !"*. *Non, ce n'est pas du tout une hiérarchie : nous avons simplement des rôles différents"*.

Je n'y crois toujours pas mais, comme dans tout discours, il y a une part de vérité, un souci de faire comme le dit le discours. Il m'est paru intéressant de voir comment cette affirmation se trouvait confrontée au caractère vraiment très méritocratique de cette maison.

Je ne sais si McKinsey est à l'origine du fameux slogan Up or Out mais il y est répété constamment. À tout moment vous devez ou être meilleur ou partir. La règle est que, pour six personnes qui entrent chez McKinsey une année donnée, une seule arrivera *partner*. Comme on arrive *partner* généralement six ans après être entré, cela signifie qu'il y a une personne par an qui "tombe". Pour ceux qui restent, il existe deux niveaux de *parties* : les *principals* et les *directors*. Statis-tiquement, un *partner* a une chance sur deux de devenir *director*. Donc, si vous ne devenez pas *director*, c'est Out.

Cela structure profondément l'entreprise. Le Out est effectif : on sort vraiment tous les ans, et à peu près dans ce ratio. Au moment où j'étais au Bureau de Paris, cela se faisait de façon élégante. On disait à la personne : *"Ce serait bien que tu démissionnes d'ici trois à six mois. On va te "sous-staffer" et profites-en pour trouver du travail."*

Ça se passe élégamment mais fermement. J'ai vu un *partner*, présentant qu'il ne passerait pas *directeur* et donc incité à démissionner, faire ses adieux. Il était à l'évidence très touché. Mais tout le monde admet finalement assez facilement cet Up or Out.

Autre antienne : "Uphold the obligation to dissent". Dit à l'envers, il signifie qu'à aucun moment vous n'avez le droit de dire : *"Je l'avais bien dit"* ou *"je n'ai pas osé le dire mais je n'étais pas d'accord"*. Vous êtes à tout moment supposé dire votre désaccord. Je crois que ce classique "telling the back of my mind" est beaucoup plus appliqué que dans d'autres entreprises. Cette obligation de dire son désaccord s'applique très fort entre les associés, non partners.

Où les choses se compliquent c'est dans la relation entre l'associé lambda et les *partners* : visiblement, il y a des erreurs à ne pas commettre pour son évaluation...

Quelle est votre tenure ?

Lorsqu'on entre chez McKinsey, on commence à 0, quoi qu'on ait fait avant. Durant mon séjour, un *partner* issu d'HEC a accueilli un de ses camarades de promotion qui débutait chez Mc Kinsey. Il y avait huit ans d'écart, irrattrapables entre eux. Pourtant, cet HEC avait exercé des responsabilités dans le domaine du marketing et des biens de grande consommation.

On entre comme associé. Au bout de deux ans si tout va bien, toujours Up or Out, on passe EM (*engagement manager*), au bout de quatre ans SEM (*senior engagement manager*). Une équipe normale comprend un EM et deux associés. Ce sont eux qui font tourner le projet, en particulier c'est sur l'EM que repose la bonne marche de l'opération. Selon la nature du projet, on en met un plutôt junior ou plutôt senior mais c'est la structure de base d'un projet.

Le projet est piloté par un *partner* qui a le titre d'*engagement director* ; il en suit simultanément deux en général. Il a une fonction de contrôle de la qualité et de relation avec le client.

Il y a cependant des voies parallèles, en particulier celle des spécialistes. Ce n'est pas la "voie royale" mais, depuis quelques années, McKinsey essaie de faire en sorte que les spécialistes puissent devenir *partners* et certains y sont aujourd'hui parvenus. Il est intéressant de noter que pour eux la règle n'est pas Up or Out, mais "grow or go"...

À ces spécialistes, il faut ajouter quelques experts à la dénomination floue, auxquels j'ai été assimilé. En effet, on ne pouvait pas me proposer d'être au degré 0, pas plus qu'il n'était possible que je sois *partner* ! J'ai donc joué les électrons libres voguant dans la structure, sans aucune indication de fonction dans l'annuaire à côté de mon nom, puisqu'on n'arrivait pas à nommer mon rôle. (Lors des premières rencontres avec les gens des bureaux américains, une question fréquente était "*Quelle est votre tenure ?*" Si je répondais "*six mois*" je sentais que mon interlocuteur avait un choc. Je lui expliquais alors que je n'avais que six mois, mais que cela ne comptait pas vraiment...).

L'évaluation

Les gens sont évalués informellement tous les jours, c'est clair. Ils sont évalués formellement après chaque mission, tous les deux mois donc. C'est fait sans faiblesses. Un associé est évalué sur la résolution de problèmes, la capacité à se gérer et à gérer les autres et ses capacités de communication. L'aptitude au travail en équipe est très importante alors que la relation avec le client est moins importante que dans d'autres grades. Il existe quatre niveaux d'évaluation. Quand un jeune consultant est évalué "0" sur une dimension, il faut clairement qu'il fasse des progrès. "1" signifie une bonne performance pour un junior, "2" une bonne pour un senior (c'est-à-dire normalement en 2^o année) et "3" que vous êtes suffisamment bon pour passer chef de projet. Le principe est identique à tous les niveaux.

Vous êtes finalement classé selon quatre catégories : BS, en-dessous des standards ; S, au niveau des standards ; AS, au-dessus des standards et O, Outstanding. Si vous êtes S deux fois de suite, cela peut poser problème. On admet que 25 % des gens peuvent être O.

L'évaluation après chaque mission est pratiquée comme on l'apprend dans les business school : en face à face avec l'EM, signée à la fin, avec une supervision du *partner* directeur du projet. Le client n'intervient pas directement mais si le directeur dit : "*Le*

client m'a dit que tu n'étais pas très bon", alors..... Tous les six mois les partners se réunissent pour classer des associés, selon les différents grades.

Money is not an issue

Les gens travaillent énormément et adorent ça, ce qui pose quelques problèmes aux conjoints. J'ai vu des jeunes consultants se poser quasiment la question : *"Est-ce que je reste ou est-ce que je divorce ?"*

Point essentiel à propos du *life style* : le slogan qui court chez McKinsey : *"Money is not an Issue"*, qui signifie que jamais vous ne vous embarrassez de problèmes matériels. Pour le professeur que j'étais, le choc a été important.

Voici un exemple : lors de mon arrivée, on ne savait pas bien quoi me confier les premiers temps. Dès la première après-midi, je rencontre un partner qui me dit :

" - Nous n'avons pas de mission qui démarre en ce moment et nous avons prévu de te "staffer" dans trois semaines, un mois. Que comptes-tu faire pendant ce temps ?

- J'aimerais connaître vos axes, ce que vous développez aujourd'hui en stratégie.

- Excellente idée, il faut que tu ailles rencontrer nos experts en stratégie. (Ils ont, secteur par secteur, des experts recensés dans un livre qui s'appelle Knowledge Ressources Directory).

- Comment dois-je faire ?

- Tu leur téléphones et tu leur demandes à quelle date tu peux venir les interviewer.

- Mais ils ne m'ont jamais vu ?

- Aucun problème : tu dis Ramanantsoa, bureau de Paris, et on te dira tel jour à telle heure en te demandant ton numéro de compte.

- ???

- S'ils te consacrent deux heures, il faut bien qu'ils les "chargent". On va te donner un numéro de compte dont tu seras responsable. Tu peux voir le directeur mondial de McKinsey, ce sera imputé sur ton compte.

- Quand commençons-nous ?

- Tout de suite, tu prends ton téléphone et....

- Il faudrait que je définisse ma problématique. Je ne vais pas arriver en disant : Bonjour ! Et la stratégie ?"

Dans ma candeur de professeur, j'avais lâché le mot "problématique". Il me répond : *"Très bonne idée, il ne faut pas y aller en touriste. Prépare ta problématique et voyons-nous dès que tu l'auras écrite. Demain après-midi ?"*

Le professeur n'avait pas les mêmes marques...

Se déplacer est facile. Vous dites à la secrétaire : *"J'ai rendez-vous après-demain à Atlanta"*, vous donnez votre numéro de compte et elle organise le voyage.

Lorsque vous travaillez sur un contrat c'est le client qui paye en plus des honoraires qu'il verse. Cela contribue à l'idée que l'argent n'est pas un problème. La contrepartie de cette aisance est une rigueur féroce sur les avantages en nature.

Le monde est leur jardin

Chez McKinsey, les gens bougent tout le temps, c'est devenu un rituel. Là aussi, le choc a été rude pour moi : le monde est leur jardin. Sydney paraît un peu loin, au bout du jardin, mais y aller ne pose véritablement aucun problème. Cette capacité très forte à faire travailler le monde entier me paraît essentielle.

Par exemple, vous êtes *partner* et vous allez voir un client potentiel qui vous dit : *"voilà le problème que je rencontre"*. Vous faxez aussitôt aux bureaux du monde entier : *"J'ai rencontré un client de tel secteur qui rencontre ce genre de problème. Que pouvez-vous me dire ?"* Dans les 24 heures, les bureaux répondent soit : *"Nous n'avons rien à dire"* soit : *"Nous avons traité ce type de problème dans tel secteur"* ou *"Nous n'avons pas*

traité ce type de problème mais Untel et Untel sont très forts sur ce secteur et peuvent vous aider".

Si vous répondez : *"Je suis intéressé, que pouvez-vous me dire ?"*, de façon très professionnelle, c'est-à-dire sans dévoiler de secrets, vous recevez en réponse : *"sur ce type de problème, voilà les obstacles que nous avons rencontrés :"*

Quand vous faites votre LOP (Letter of proposal), vous êtes alors très fort, car vous en dites au client : *"Voilà les difficultés que nous allons avoir à gérer. Voulez-vous rencontrer rapidement un expert ?"*. Cet expert viendra de Milan, Paris ou Sydney. C'est vraiment la Rolls Royce du conseil car l'expert d'Australie peut, s'il n'a pas d'engagement, être là deux ou trois jours après, uniquement pour rencontrer ce client. C'est impressionnant.

Enfin, il existe à Atlanta, je crois, un centre spécialisé sur les structures et les problèmes d'organisation qui fonctionne 24 h sur 24. Il vous suffit de dire : *"Je suis face à ce problème : que s'est-il déjà fait dans la firme sur ce sujet ?"* pour qu'une équipe de spécialistes, au top niveau sur les problèmes de structure, vous répondez dans les 24 heures : *"Sur ce genre de problème, voilà les vraies difficultés, voilà ce qu'il faut mettre en avant, voilà les références"*.

C'est très impressionnant, d'autant qu'ils essayent maintenant de généraliser ce type de fonctionnement. Je me suis dit que nous, les professeurs, nous n'étions pas bons car nous n'arrivons pas à faire cela alors que nous avons de très bons réseaux.

Le complexe de supériorité est très fort chez McKinsey. Il faut dire que les juniors ont une chance extraordinaire : ils voient des choses auxquelles personne de leur âge n'accède d'où peut-être, ce sentiment de supériorité.

DÉBAT

Concepts et méthodes

Un intervenant : *Chaque fois que j'ai eu affaire à des sociétés de conseil américaines, j'ai été frappé par la mise en place de process répétitifs et le remplissage de petites cases. Compte tenu de la dimension Rolls Royce de McKinsey, est-ce vraiment du surmesure ou la mise en oeuvre de standards ?*

Bernard Ramanantsoa : De façon un peu provocante, je dirais que, contrairement à ce que je pensais, il n'y a pas de concept McKinsey. J'ai découvert avec stupeur que la matrice n'était qu'un outil marketing.

Voici une anecdote éclairante. Lors de mes interviews du premier mois, je rencontre un des piliers de la stratégie et lui demande quelles sont les dernières nouveautés. Il se moque gentiment de moi, me demande si c'est pour mon prochain cours et me dit : *"Voilà justement ce que j'ai fait ce matin"* et me sort une matrice. Je suis séduit et lui demande si je peux en faire état. Il me dit : *"Bien sûr, mais vous devriez revenir me voir demain, parce que cet après-midi, je vois un autre client et je vais lui inventer un nouveau framework."*

C'est là une de leurs grandes capacités : mettre de façon synthétique, sur un modèle à deux ou trois dimensions et jamais plus, le problème du client. C'est cela la matrice au départ. C'est nous, les académiques, avec nos thèses sur "la matrice McKinsey versus les autres", qui lui avons donné ce statut mythique dont les gens de McKinsey sont les premiers surpris.

Lorsque durant une mission vous avez mis en place un *framework* qui vous paraît intéressant, vous êtes supposé écrire deux pages sur les caractéristiques de la mission dans un bulletin régulièrement diffusé à tous les bureaux. La première chose que fait un

EM est de feuilleter ces bulletins et de se dire : "*Dans ce genre de mission, on pourrait peut-être partir de ça.*"

Ma réponse est donc intermédiaire : il n'y a pas une matrice dont on se servirait partout et toujours, mais il y a un certain nombre de représentations, de matrices, de polygones et de carrés dont ils ont tendance à se resservir.

Int. : *La matrice sert-elle seulement à signer le contrat ou aussi à guider le travail ?*

B. R : Elle sert à poser la question de départ mais je ne crois pas qu'ils soient prisonniers de concepts. En revanche, je crois qu'ils sont imprégnés pour beaucoup d'une idéologie américaine : quelles que soient les entreprises, la maximisation de la valeur pour l'actionnaire est le dogme de base. À la question, plusieurs fois posée, de savoir si proposer une restructuration leur pose problème, la réponse est brutale, rapide et intériorisée : "*Là n'est pas le problème : rendre l'entreprise plus performante est notre fonction sociale*".

Un point corrige cela, néanmoins : les partners sont évalués sur leur capacité à développer les clients du noyau dur. Le bon *partner* est celui dont le core client reste "fidèle". Ce qui veut dire que le partner est très attentif à son client et qu'il peut prendre des distances avec l'idéologie pour être en phase avec son client.

Int. : *Les jeunes sont-ils guidés par des procédures précises ?*

B. R : Non, ils sont guidés par l'EM. Mais certaines choses sont quand même très formalisées, leur fameux arbre de décision par exemple. Ils ne le mettent pas systématiquement en oeuvre, mais une fois qu'ils l'ont fait, ils s'y tiennent avec intransigeance. Pour un latin, professeur de surcroît, certaines choses m'agaçaient : il me paraissait inutile de perdre son temps en validant des évidences par des montagnes de chiffres. La réponse était : "*au moins, on pourra dire au client qu'on a validé que c'était évident*", c'est la doctrine du "hard facts".

La pensée endogène

Int. : *Quelle a été votre contribution en tant que professeur de stratégie ?*

B. R : Je leur ai écrit un certain nombre de *staff papers*, notamment sur les alliances pour lesquelles j'avais formalisé un certain nombre de choses. Je ne sais pas si les gens s'en sont servi. Pour les missions, j'étais présenté comme professeur en année sabbatique, celui qui sert en quelque sorte de consultant aux consultants. Je me suis souvent posé la question de savoir si j'avais apporté une valeur ajoutée sur le fond. Je n'ai pas de réponse formelle : je n'ai pas été évalué à la McKinsey. J'espère que la réponse est positive.

Int. : *Votre expérience pose la question des relations avec le milieu académique. Lit-on la littérature extérieure à McKinsey ?*

B. R : Non. Mais ils ont une capacité d'appropriation, de bonne foi, tout à fait étonnante. Un jour, quelqu'un me dit : "*Il faut que tu lises ce qu'on a écrit il y a un an ou deux (quand ils disent "écrire" ce sont des transparents). On a pris Porter et on l'a rendu plus dynamique. C'est le modèle SCP*"². Et quand je lui dis : "*Ce modèle SCP date de 1929 et, en plus, vous n'avez même pas changé le nom*", il tombe des nues. Quelqu'un a repris ce SCP et c'est devenu un produit McKinsey. Comme *learning organization*, c'est remarquable ! Je ne les ai pas beaucoup vu lire des ouvrages extérieurs, mais, quand ils lisent, ils s'approprient très efficacement.

Int. : *En quoi consiste la recherche et développement dont ils parlent souvent ?*

² Structure Conduite Performance.

B. R : Ils ne font pas de recherche au sens académique du terme mais ils réfléchissent régulièrement sur *la* question du moment. À cet effet, ils organisent une fois par an des séminaires, en Amérique, en Europe et bientôt en Asie dans lesquels ils réunissent les plus grands patrons. Tout en répondant à leurs préoccupations du moment, ils leur demandent quelles sont les grandes questions d'actualité et ils apportent des éléments de réponse l'année suivante.

Ils travaillent par exemple depuis plusieurs années sur la santé économique de l'Europe et, lors de ces séminaires, il leur avait été dit que la dimension sociale n'était pas suffisamment explorée. Pendant une année, une équipe en Europe et une aux États-Unis ont travaillé sur la santé sociale, Europe versus États-Unis. Pour passer *partner*, il faut s'être investi dans ces groupes de réflexion, avoir écrit des *staff papers*, et pas forcément à la demande d'un client. Mais il n'y a pas de concept, ni de validation externe (en dehors des clients) comparables à ce qu'on trouve dans la recherche académique.

S'ils sont relativement peu connectés avec les gens qui font de la recherche au MIT, à Harvard ou ailleurs, ils bénéficient d'un capital extraordinaire : organisant un de ces séminaires à Venise, ils avaient décidé de faire venir des experts académiques de différents pays européens et ils ont eu les plus réputés, français, italiens etc... sur leur nom et la qualité de l'audience.

Un ordre monacal ?

Int. : *À l'évidence c'est une organisation d'hommes qui tient de l'ordre monacal et de l'armée. Comment maintient-elle cette homogénéité d'esprit et de comportement à travers le monde ?*

B. R : Une boutade pour illustrer ma réponse. J'ai assisté à l'INSEAD à ce qu'en français on appelle un "amphi retape". C'est une communion : l'INSEAD l'attend comme une grande fête et McKinsey met les moyens. Il y avait ce jour dix anciens de l'INSEAD (il y en a beaucoup chez McKinsey), du nouvel intégré à celui du plus haut niveau, en l'occurrence un *director*.

Au moment des questions, un INSEAD dit : "*J'ai lu quelque part qu'il n'y a que trois institutions au monde : l'Église, les Marines et McKinsey. Pouvez-vous nous dire si c'est vrai et s'il y a des différences ?*" Le représentant de McKinsey répond : "*Tout bien réfléchi, j'aurais du mal à vous donner les différences car il n'y a là qu'une seule institution : nous !*"

Comment est créé cet état d'esprit ? D'abord c'est l'unification de toutes les procédures et de tous les documents. Les évaluations sont les mêmes partout et les *Blue books*, par exemple, qui compilent les résultats des études, ne présentent d'un bureau à l'autre que des différences minimales.

Ensuite, la mobilité est très grande : tous les mois un séminaire interne au PaO les réunit et tous les six mois ils participent à un séminaire international. Et surtout, vous pouvez appeler n'importe quel McKinsey dans le monde pour lui demander n'importe quoi, vous êtes assuré d'avoir une réponse. Tout cela favorise la communication .

Quant aux femmes, si elles sont bien acceptées, elles sont en minorité : il n'y a que peu de femmes consultantes, et encore moins de *partners*.

Int. : *Peut-on se marier entre McKinsey ?*

B. R : La question s'est posée quand j'y étais. À l'origine la réponse était formelle : non. En fait, ils ont quelque peu changé la règle, mais c'est monté jusqu'à New York. La réponse est, je crois, maintenant : oui, à condition que ce soit entre deux personnes de même niveau.

Int. : *Quand "on se fait sortir", existe-t-il un rituel pour éviter les blessures trop graves ?*

B. R : Il est très douloureux de sortir de chez McKinsey. Sur le plan imaginaire, dans toutes les langues du monde Out, c'est nettement moins bien que Up. Ce sont de très bons élèves : ils ont été premiers de la classe depuis fort longtemps, et être exclu ne leur est pas arrivé souvent. De plus les salaires sont très au dessus du marché. Le coût matériel et symbolique de la sortie est donc élevé.

Voici le rituel : lorsque tous les six mois les partners se réunissent pour évaluer les associés, il y a ceux pour qui tout va très bien, ceux à qui l'on dit : "*il faudra refaire le point dans six mois*". Pour ceux dont on décide qu'ils doivent quitter la firme, le Group leader qui suit le junior lui donne un rendez-vous qui commence par la question fatidique : "*Comment vois-tu ta carrière ?*", à laquelle il devient alors urgent de trouver une réponse.

Pour cela le rituel prévoit une période de plusieurs mois durant laquelle la firme va aider le sortant à trouver du travail, d'abord en le "sous-staffant", puis, à salaire maintenu, et en lui laissant la libre disposition des infrastructures McKinsey pour sa recherche d'emploi. On dit alors qu'il est "*on the beach*". Enfin, il y a une grande fête le jour où la personne s'en va.

Lorsque j'y étais, une jeune femme a refusé de démissionner et ils ont été choqués. Ils lui ont d'abord expliqué gentiment que ça ne se faisait pas et qu'elle connaissait les règles du jeu depuis le début. La question que tous se posaient alors était de savoir quelle serait sa réaction. Puis ils ont été plus directs en lui disant que si elle souhaitait l'épreuve de force, elle aurait beaucoup de difficultés. Cela s'est arrangé !

Int. : *Malgré ce choc, les anciens McKinsey semblent rester proches de leur entreprise et devenir souvent des prescripteurs.*

B. R : Oui. Il y a une association des anciens du Bureau de Paris, avec son annuaire, pour qui le PaO organise chaque année une grande fête à laquelle tous viennent du monde entier. Et c'est vrai, comme on a coutume de le dire, ceux qui sortent de chez McKinsey sont de futurs prescripteurs. Il y a un tissage de réseaux extrêmement fin et rare que sont les anciens qui, en face d'un problème, ne se retournent pas vers McKinsey. En fait, ce Out est très organisé.

Int. : *Comment recrutent-ils ?*

B. R : Il y a eu l'année dernière plus de 1 000 candidatures spontanées au bureau de Paris. Ils n'ont donc pas grand problème à recruter des "gens bien". Le profil idéal au niveau mondial, c'est expérience professionnelle + MBA américain haut de gamme. Mais les exceptions sont autorisées. En France ils prennent les meilleurs des plus grandes institutions, parce qu'elles sélectionnent. Un X-Harvard a infiniment plus de chances d'entrer chez McKinsey qu'un ancien d'école d'ingénieur de province + MBA d'une université moins réputée.

Le processus de sélection lui-même est inquiétant et très professionnel. Vous passez par séquence de trois, de six à neuf entretiens, (rituellement le lundi après seize heures). Généralement, celui qui interviewe soumet un problème sur lequel il travaille, mais dont il ne connaît pas la réponse, afin de tester les capacités analytiques du candidat. À 19 h 30 tous les interviewers du jour se réunissent et reprennent une par une les candidatures. Sur les trois qui vous ont vu, si deux disent "Je ne sais pas" ou "Non", c'est Out. Si vous n'êtes pas out, ils se posent la question : "Sur quoi faut-il le tester la prochaine fois ?" Au bout des neuf entretiens, vous êtes prêt.

Le modèle français est plus compliqué que le modèle américain qui ne prend pas de débutants. Le PaO prend parfois de tous jeunes HEC ou X, que l'on appelle des *junior associates*. Ils sont souvent envoyés un an au MIT ou deux fois six mois à l'INSEAD. Quand ils sont estimés suffisamment mûrs, en général au bout de deux ans, ils passent associés et, selon la formule consacrée, "*la montre ne se déclenche qu'à ce moment là*".

L'image de McKinsey

Int. : *Ce côté religieux, courant dans les groupes anglo-saxons mais étranger à la culture latine, marque les individus du sceau de leur société. Comment une équipe ainsi formée peut-elle s'adapter à un client pour résoudre des problèmes qui, eux, sont locaux ? Est-ce que McKinsey est bien vu de sa clientèle ?*

B. R : J'espère ne pas vous avoir laissé entendre que cette idéologie ne serait pas adaptée au milieu français : il y a bien sûr des ajustements. En particulier, pour survivre au bureau de Paris, un critère fondamental est une maîtrise minimale du français bien que la langue officielle soit l'anglais.

Certes, on critique McKinsey dans les dîners parisiens ou dans les séminaires. Mais les directeurs généraux et les patrons de divisions les prennent et les reprennent. Évidemment, dès qu'on descend dans la hiérarchie des entreprises clientes, ils peuvent devenir mal supportés. Mais quand ils disent : "*Nous ne travaillons que pour le top management*", c'est vrai. Pourquoi sont-ils aussi appréciés ? Bien sûr, parce qu'ils cautionnent parfois le point de vue du directeur général, mais selon moi, surtout parce qu'ils apportent le modèle d'un monde idéal : on est bien chez McKinsey et avec McKinsey parce qu'il n'y a pas de problèmes sans solution. Comme les managers ont besoin de modèles à proposer à leurs collaborateurs, ils adoptent McKinsey.

Int. : *L'équipe qui travaille en trois huit à Atlanta, c'est magique à tous les sens du mot ! Est-il vraiment important d'avoir une réponse aussi vite, sauf pour bâtir un monde irréel ?*

B. R : Peut-être. D'autres choses participent de cela. Peu de plis chez McKinsey partent par la poste : une proposition, un rapport sont portés au client. Ce qui est extraordinaire, je l'ai vu, c'est que dans le quart d'heure qui suit, le client rappelle : "*Page 28, votre transparent n'est pas parfait ; est-ce que vous pourriez etc... etc...*" Il rentre dans le jeu, sans doute parce que, la présentation devant avoir lieu devant le directeur général, celui qui suit le dossier sent sur lui le poids des risques et des opportunités. Les corrections repartent aussitôt, par porteur bien sûr.

Int. : *Il est étonnant qu'on ne s'intéresse qu'aux problèmes qu'on peut résoudre en deux mois. Ce sont des problèmes rares !*

B. R : Oui ! La réponse "cartésienne" est : "*De toute façon, il faut décomposer en tranches de deux mois à l'issue desquelles on fait le bilan ; il est également vrai qu'en interne il y a le rêve de pouvoir dire : "J'ai un Core Client : j'en suis à X-154 !" Ce qui veut dire aussi que le côté : "nous sommes honnêtes, purs et durs avec le client" peut quelques fois être "adapté".*

Int. : *Dans le conseil il est facile de suivre, jour après jour, la rentabilité d'une opération et souvent, lorsque celle-ci se dégrade, la prestation est réduite sans que le client s'en aperçoive. Qu'en est-il chez McKinsey ?*

B. R : La prestation est payée au forfait. Je sais, pour l'avoir vu, que quand ils sentent venir des dérapages, ils essayent de comprendre pourquoi. S'ils estiment que c'est parce que le problème est plus complexe que prévu, les *partners* renégocient avec le client, avec ou sans succès. Il y a quand même sûrement des contrats déficitaires.

Int. : *Existe-t-il des processus d'ajustement à la réalité, quand par exemple les conclusions auxquelles ils arrivent ne débouchent pas ? Quelle est leur tâche aveugle ?*

B. R : Pour s'ajuster à la réalité, ils ont un concept astucieux : l'équipier McKinsey. Ils demandent à l'entreprise de mettre à leur disposition deux hauts potentiels, (qui ont rêvé peut-être un jour d'être McKinsey ? Ces deux équipiers ont l'avantage de réagir immédiatement et de pouvoir dire : "cela marchera, ceci ne marchera pas".

Leur tâche aveugle est, selon moi, la gestion des ressources humaines.

Int. : *Quelles sont les perspectives de McKinsey ?*

B. R : À court terme, ils profitent de la crise. Il y a un grand marché de restructurations. Il est donc normal que les *billings* soient en progression.

Mais surtout, McKinsey est une institution flexible : en 82, il n'y avait plus qu'une poignée de personnes au bureau de Paris. Un certain nombre de personnes ont été redéployées sur Milan et Düsseldorf mais on a dit aux autres : "*C'est fini*". En 1986, le bureau de Paris s'est développé à nouveau très vite, car McKinsey revenait en odeur de sainteté.

Les partners sont conscients que tout peut s'effondrer très vite si un client (un directeur général) dit sérieusement du mal d'eux. Ils ont beaucoup de nouveaux clients par le bouche à oreille et font très attention. Je les ai vu refaire des documents de présentation la nuit de peur d'être sujets à critique.

Au total, on peut être fasciné par leur flexibilité et leur professionnalisme mais il y a aussi un revers inquiétant, ce côté froid de la gestion.