

Assas

**Session :** Janvier 2017

**Année d'étude :** Première année de Master économie-gestion mention administration et gestion des entreprises

**Discipline :** *Stratégie de l'entreprise / Stratégie I*  
(Unité d'Enseignements Fondamentaux 1)

**Titulaire(s) du cours :**  
Mme Martine PELÉ

**Document(s) autorisé(s) :**

Aucun document n'est autorisé

**Les étudiants traiteront le cas Mc Kinsey en répondant aux questions suivantes (en 4 heures) :**

- 1/ Retracer la trajectoire stratégique du réseau Mc Kinsey.
- 2/ Analyser les forces et les faiblesses du cabinet Mc Kinsey.
- 3/ Analyser les opportunités et les menaces de son environnement.
- 4/ Distinguer les groupes stratégiques de l'activité de conseil en management.
- 5/ La gouvernance de Mc Kinsey est-elle réellement partenariale ?
- 6/ Les principaux modèles conçus par Mc Kinsey sont-ils adaptés à l'environnement actuel de l'entreprise ?
- 7/ La culture de Mc Kinsey est-elle adaptée aux traits de la génération Y ?
- 8/ Le cabinet Mc Kinsey est-il une « fabrique du prêt-à-penser » ?

## SOMMAIRE

<b>I. L'expansion de Mc Kinsey .....</b>	<b>3</b>
<b>A. Les origines .....</b>	<b>3</b>
<b>B. La conquête du marché mondial .....</b>	<b>4</b>
<b>C. Les concurrents .....</b>	<b>4</b>
<b>II. La gouvernance et le pilotage du réseau de Mc Kinsey .....</b>	<b>5</b>
<b>A. La matrice d'activités de Mckinsey .....</b>	<b>5</b>
<b>B. La gouvernance de Mckinsey .....</b>	<b>6</b>
<b>C. Le pilotage du réseau de Mc Kinsey .....</b>	<b>6</b>
<b>III. Les domaines d'excellence de Mc Kinsey .....</b>	<b>8</b>
<b>A. La matrice Mc Kinsey et le modèle des 7-S .....</b>	<b>8</b>
<b>B. Les systèmes de management par la valeur.....</b>	<b>9</b>
<b>C. Le Knowledge Management de Mc Kinsey .....</b>	<b>9</b>
<b>IV. Conclusion : la culture et le mythe Mc Kinsey .....</b>	<b>11</b>

# Mc Kinsey

## Stratégie, organisation et culture

Mc Kinsey & Company (McK) est le leader mondial du conseil en stratégie auprès des entreprises et des administrations, avec un chiffre d'affaires annuel de près de 9 milliards \$ et un réseau de 9000 consultants – dont plus de 700 directeurs – répartis entre 108 agences. Le portefeuille de clients de McK couvre les deux tiers des plus grandes entreprises mondiales (classées par le magazine Fortune), mais aussi des institutions aussi diverses que le Vatican ou la Nasa. « La firme » bénéficie d'une des plus fortes notoriétés dans le secteur hyper-concurrentiel du conseil en management, dont le chiffre d'affaires consolidé est estimé à près de 250 milliards \$ en 2014. McK a développé de nombreux modèles et systèmes, comme la matrice McK, le modèle 7 S, le management par la valeur (Value based Management), le *Knowledge Management* partenarial, mais aussi le système de l'*Universal Product Code*, l'*Organizational Health Index*... Sa philosophie consistant à transformer les problèmes de ses clients en solutions, et donc, en profits, est une référence dans le monde du conseil anglo-saxon. La structure matricielle de son réseau est érigée en modèle parmi les sociétés de services. Le mode de pilotage de son réseau constitue un benchmark pour les autres cabinets de conseil. Ces divers attributs ont contribué à forger la mythologie de McK, dont cette étude de cas s'efforce de montrer la portée et les limites.

### I. L'expansion de Mc Kinsey

Après des débuts favorisés par la crise de 1929, le réseau McK a connu une expansion rapide au cours des «trente glorieuses». Il a ensuite bénéficié des mouvements de libéralisation et de globalisation des marchés, qui ont contribué au développement de sa clientèle, principalement constituée des plus grands groupes industriels et financiers mondiaux. Malgré la montée de la concurrence dans son cœur de métier, le réseau McK est parvenu à conserver son leadership du marché du conseil en stratégie.

#### A. Les origines

Le cabinet Mc Kinsey a été créé par James O. Mc Kinsey, professeur de comptabilité et juriste issu des Universités de Chicago et de Harvard. Au cours de la 1ère guerre mondiale, il contribua à former les intendants militaires. Après la guerre, il publia une série d'ouvrages comptables (dont *Budgeting control* en 1922), puis créa son cabinet de conseil en 1926. Il acquit rapidement une réputation d'expert en *management accounting* (comptabilité analytique, contrôle des coûts, contrôle budgétaire) auprès des groupes industriels pratiquant, comme Ford et US Steel, l'organisation scientifique du travail formalisée par Taylor et Mc Gregor. La crise de 1929 contribua à développer sa clientèle d'entreprises et à conforter l'image de son cabinet, qui, en 1932, comptait 15 consultants localisés à Chicago.

La signature d'un contrat de services avec Marshall Field's - le plus grand magasin de Chicago - dont J.O. Mc Kinsey prit la direction en 1934, marqua le début d'une ère d'expansion pour le cabinet, qui engagea un partenariat avec Scovill, Wellington & co, spécialisé dans l'audit comptable et le conseil en stratégie. Le décès de J.O. Mc Kinsey en 1937 et des rivalités entre les deux cabinets entraînèrent leur séparation. Marvin Bower (titulaire d'un MBA de la *Harvard Law School*), associé de J.O. Mc Kinsey et fondateur du bureau de New York en 1932, prit alors la direction du cabinet, la dota d'une organisation inspirée de celle des cabinets d'avocats anglo-saxons, et lui imprima une philosophie dont les principes et les valeurs fondatrices perdurent encore aujourd'hui.



## B. La conquête du marché mondial

---

La 2e guerre mondiale favorisa le développement du réseau Mck, dont le nombre de clients réguliers passa de 25 à 138 entre 1940 et 1945. Dès l'après-guerre, les dirigeants du cabinet engagèrent des campagnes de prospection et de fidélisation des clients parmi les administrations et les grands groupes industriels, commerciaux et bancaires, d'abord américains, puis européens et asiatiques. Ils diffusèrent notamment auprès du *top management*, une brochure intitulée « *Supplementing Successful Management* », qui s'efforçait de démontrer la valeur économique créée par les conseils visant à réorienter la stratégie d'une entreprise et à réorganiser ses systèmes. Les principales fonctions managériales étaient couvertes par les consultants de Mck, mais son cœur de métier portait principalement sur le diagnostic et la prescription stratégiques, ainsi que sur l'évaluation des performances. Everett Smith, un des associés du cabinet, conçut un mode original de tarification des services de conseil (*value billing*), non plus basé sur le temps passé mais sur la valeur créée pour le client. Ce système de *value optimized pricing* (ou *true value based pricing*) constitua un des fondements des approches managériales basées sur la valeur créée pour les actionnaires (*value based management*) et sur la valeur de marché (*fair value accounting*).

Le nombre d'agences de Mck fut porté de 4 en 1950 (Chicago, New York, Los Angeles et San Francisco) à 102 au début de 2015. D'abord cantonné aux Etats Unis, le réseau s'est étendu à l'Europe occidentale au cours des années 1950 et 1960, puis à l'Amérique du sud et à l'Extrême-Orient, au cours des décennies 1970 et 1980, à l'Europe de l'Est, à partir des années 1990, et enfin, au Moyen-Orient et à l'Afrique, au cours des années 2000. Bien implanté sur le continent américain, dont il est le leader incontesté du conseil stratégique, le réseau Mck a toutefois des positions inégales sur les autres continents, notamment en Europe occidentale. Le cabinet s'est d'abord implanté auprès des sièges de ses plus grands clients (comme IBM, General Electric, General Motors, Shell...), puis il s'est efforcé de planifier l'expansion globale de son réseau, en conciliant les opportunités offertes par les marchés cibles, les perspectives de partenariat avec des consultants locaux et la richesse des bassins d'emplois. En 1964, Mck - devenu « la firme » - lança une revue trimestrielle (*Mc Kinsey Quarterly*) et en 1990, il créa le Mc Kinsey Global Institute, qui publie des rapports sur les grandes problématiques contemporaines, à l'attention des leaders des entreprises, des administrations et des universités. Au cours des années 1990, Mck devint la pépinière de plus de 1000 *start-up* de l'e-commerce, frappées par l'éclatement de la « bulle internet ». Au cours des années 2000, la « firme » diversifia ses activités dans les secteurs sociaux et associatifs. Son chiffre d'affaires mondial était d'environ 9 milliards \$ en 2014 et, au début de 2015, Mck comportait environ 9000 consultants, dont plus de 700 directeurs, répartis entre 108 agences dans 61 pays.

## C. Les concurrents

---

Le réseau Mck figure régulièrement parmi les 3 premiers (les « MBB » constitués par Mck, BCG et Bain) du classement Vault des réseaux mondiaux de conseil en management. Il est confronté à une hyper-concurrence de la part d'acteurs de statuts et de tailles disparates. Les trois autres « majors » du conseil en stratégie - Boston Consulting group (BCG), Bain et Booz & Allen (devenu Strategy's) - constituent le premier cercle de concurrents. Quelques autres grands cabinets internationaux - comme Roland Berger, AT Kearney (issu de Mck en 1947), LEK Consulting, Oliver Wyman, Value Partners (issu de Mck en 1992) ... - constituent également de redoutables rivaux auprès des grandes entreprises mondiales. Des cabinets indépendants plus localisés, comme Kurt Salomon, Eurogroupe, Bearing Point..., se sont multipliés au cours des « trente glorieuses ». Les « fat four » de l'audit comptable (KPMG, Price Waterhouse Cooper, Deloitte Touch Thomatsu et Ernst Young) ont développé des activités de conseil en stratégie, soit par absorption de cabinets existants (Monitor Group par Deloitte ; Booz & Allen par PWC), soit par recrutement de consultants expérimentés (chez KPMG et Ernst Young). Plusieurs Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique (SSII) - comme Cap Gemini et Accenture - se sont également diversifiées dans l'*advisory*. Certaines banques d'affaires (Morgan, Lazard..) et grands cabinets d'avocats d'affaires ont également étendu au conseil stratégique, leurs montages d'opérations de créations, fusions, acquisitions, scissions... d'entreprises. Dans chaque pays, de nombreux petits cabinets (ou « boutiques ») se sont efforcés d'étendre l'éventail de leurs services au conseil en organisation. Enfin, la plupart des grands groupes internationaux (notamment, les *global companies* ou *gloco's*) ont créé leurs propres unités (in-house) spécialisées dans le conseil stratégique, la planification et/ou l'audit organisationnel.

## II. La gouvernance et le pilotage du réseau de Mc Kinsey

Les facteurs clé de succès de McK résident dans la structure originale de sa matrice d'activité, dans son mode spécifique de gouvernance et dans le système incitatif de pilotage de son réseau.

### A. La matrice d'activités de McKinsey

La structure matricielle des activités de McK s'est progressivement alignée sur sa stratégie et adaptée à la complexité de son environnement technologique et socio-économique. Elle a ainsi comporté deux puis trois dimensions, avec :

- Des pôles de compétences spécifiques par secteurs d'activité: aérospatiale et défense, automobile, chimie, pétrole et gaz, mines et métallurgie, électronique, *high tech*, pharmacie, santé, infrastructures, transport et logistique, télécommunications, électricité et gaz naturel, médias et contenus, *private equity*, distribution, bois et papier, secteur public, services financiers.D
- Des pôles de compétences fonctionnelles: *business technology*, *corporate finance*, développement durable, marketing et ventes, opérations, organisations, risques, stratégie ;
- Des capacités de résolution des problèmes (capabilities solutions) : *Mc Kinsey Advanced Data & Analytics*, *Mckinsey Capacity Building*, *Mckinsey Digital*, *Mckinsey Implementation*, *Mckinsey Recovery and Transformation Services*, *Mc Kinsey Solutions*.

Les consultants de McK apportent à leurs clients un ensemble personnalisé (*peer-to-peer*) de solutions, de conseils et d'instruments à haute valeur ajoutée. Chaque mission est facturée en moyenne 1 million \$ et mobilise de 3 à 6 consultants pendant 3 à 12 mois. Les solutions préconisées sont adaptées aux métiers exercés, aux fonctions mobilisées et aux problèmes rencontrés par leurs clients. Elles reposent sur :

- Un alignement de l'organisation sur la stratégie de l'entreprise : l'approche de McK repose sur des analyses SWOT destinées à déterminer les structures des domaines d'activités stratégiques (DAS), les types de ressources et les corpus de valeurs à développer par les entreprises clientes, afin de leur permettre de maîtriser les facteurs-clés de succès de chaque activité.
- Une approche méthodique du changement organisationnel : dans chaque DAS, les analyses de McK indiquent les opérations prioritaires à engager (lancement de produits, prises de contrôle, réingénierie de processus...) afin de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.
- Des systèmes de pilotage basés sur la création de valeur pour les actionnaires: les prescriptions de McK concernent notamment les structures organisationnelles et les systèmes d'incitation des équipes des entreprises et des administrations, à mettre en place dans chaque type de métier et de fonction.
- Des modèles de mesure des performances et d'aide à la décision: les solutions proposées s'étendent aux indicateurs d'aide à la décision et de mesure des performances des activités des organisations conseillées.
- Des processus de management collaboratif : les préconisations de McK portent également sur l'identification des sources de création de valeur issues de la mise en place d'un système de KM.
- Des outils d'aide au management de la complexité : les solutions visent enfin à supprimer les goulots d'étranglement et les surcoûts observés dans certains processus opératoires.



## B. La gouvernance de McKinsey

---

En 1956, le statut du réseau Mck a été officiellement transformé de société en participation en société par actions détenues par des directeurs et des associés seniors (*principals*), mais en pratique, suivant un système de *shadow equity* (ou de *phantom stocks*), la gouvernance du cabinet est restée partenariale. Les directeurs et les principals reçoivent des actions et/ou des options d'achat d'actions sans droit de vote, en fonction de leurs performances. Ce système flexible aménagé selon les pays, permet d'optimiser la fiscalité applicable aux bonus versés aux consultants. Le cabinet est dirigé par un *Global Managing Director* élu pour un mandat renouvelable de 3 ans, par un comité des directeurs et validé par le conseil d'administration. Les séjours les plus longs à ce poste ont été effectués par Marvin Bower (1950-1967) et Ron Daniel (1976-1988).

L'organisation du réseau Mck recoupe partiellement la matrice d'activités et comporte trois dimensions : par zones géographiques, par secteurs d'activités et par fonctions. Le marché mondial est découpé en trois grandes zones (Amériques, Europe, Asie-Afrique). Chaque responsable de zone assure une fonction de direction tout en continuant à servir son portefeuille de clients. Il coordonne les actions des managers des agences (*office managers*), qui gèrent directement les missions des consultants chez les clients. Les performances de chaque agence sont évaluées par les directeurs des régions sur la base d'indicateurs de coûts, de profits et de pertes, mais également, en fonction de la contribution de l'agence à des projets communs. Un *reporting* global est régulièrement effectué par le comité de direction de la zone, composé d'une trentaine de membres.

Les décisions sont prises et les contrôles sont effectués par une pyramide de comités composés de principals et de directeurs.

- Le conseil d'administration, et ses 4 commissions : client, people, knowledge, finance & infrastructure.
- Les comités internes : *principal candidate evaluation*, *lower-tenure principals*, *upper-tenure principals*, *directors*.

## C. Le pilotage du réseau de Mc Kinsey

---

Une des fonctions les plus sensibles des cabinets de conseil réside dans le recrutement, la formation et la promotion des « hauts potentiels ». La GRH de Mck est dominée par la recherche et la promotion des talents de ses consultants, dans le cadre d'un *process* de croissance fonctionnelle graduelle (*step function growth*). À l'origine, le réseau recrutait principalement des cadres expérimentés, mais rapidement, il s'orienta vers les diplômés des *business schools* de la *Ivy League* (constituée par 8 des plus grandes universités américaines, en tête desquelles la *Harvard Business School*), composés de *smart people* dotés « d'une excellente éducation et d'un esprit scientifique ». Les dirigeants de Mck estimaient qu'il était plus aisé de former et de faire travailler en équipe des *smart people* fraîchement diplômés que de changer les habitudes de managers expérimentés de toutes origines. Ils s'aperçurent cependant que « la concurrence était moins rude sur le marché des clients que sur le marché des talents », car leur démarche fut rapidement suivie par les autres grands cabinets de conseil. À partir des années 1970, les recruteurs de Mck élargirent progressivement leur sélection aux meilleurs diplômés des plus grandes universités et écoles des pays d'accueil de leurs agences. Le réseau Mck est ainsi devenu, avec près de 2200 engagements annuels, un des plus importants recruteurs des universités comme Harvard, Yale, Oxbridge ... À partir des années 1990, le réseau s'ouvrit à nouveau aux managers expérimentés et aux experts de disciplines relevant notamment des nouvelles technologies.

La procédure de recrutement de Mck passe par une série d'entretiens avec des associés et de tests basés principalement sur la résolution d'études de cas soulevant des problématiques stratégiques et organisationnelles variées. Les nouveaux engagés sont intégrés dans des *collaborative teams* et conseillés par des mentors expérimentés. Leur intégration repose sur leur capacité à travailler en équipe et à trouver rapidement des solutions aux problèmes rencontrés par les clients. Les nouvelles recrues (dont les rétributions sont en moyenne de 80 000 \$ par an) sont confirmées après environ deux années de missions intensives, effectuées souvent à l'étranger. Ils peuvent

ensuite solliciter une promotion au poste de principal junior après quelques années. Un associé a en moyenne 1 chance sur 5 ou 6 de devenir principal junior puis principal senior. Pour être promu directeur, un principal senior doit se livrer à une auto-évaluation de ses performances (mesurées principalement par le taux de réussite de ses projets), puis se soumettre à une enquête auprès des différentes parties prenantes de ses missions. Sa candidature est soumise à un comité régional et sa promotion doit être validée par le conseil d'administration. En cas d'échec, le candidat peut être invité à quitter l'entreprise. Les directeurs sont évalués chaque semestre par un comité directeur, et jugés sur leur capacité à recruter leurs collaborateurs et à développer le capital de connaissances du cabinet.

En traçant ce type de trajectoire professionnelle, McK a été un des fondateurs du modèle partenarial de GRH, théorisé par Mintzberg sous le concept « d'adhocratie ». Il consiste à former par compagnonnage des cohortes de diplômés, puis à leur imposer l'exercice d'un « tournoi » sous la forme de la pratique du « *up or out* ». Par ce système sélectif, le consultant progresse dans la hiérarchie ou quitte l'entreprise. L'application de ce système renforce l'attractivité de la firme auprès des diplômés les plus ambitieux et des clients les plus exigeants, mais il engendre des rivalités, de l'arrogance et du stress à tous les niveaux du cabinet. Il secrète également un vaste réseau de plusieurs milliers d'anciens (*alumni*), dont les plus talentueux occupent des fonctions de direction dans les grands groupes mondiaux. Ces derniers deviennent ainsi des clients potentiels de McK, considéré comme une des premières pépinières mondiales (avec le BCG, General Electric...) de leaders de grandes entreprises et administrations. Le capital humain est ainsi transformé ainsi en capital relationnel.

Le modèle partenarial s'oppose au modèle managérial classique – correspondant à la « bureaucratie professionnelle » observée par Mintzberg - qui est notamment en usage dans les cabinets d'audit et les sociétés d'ingénierie. Ce système repose sur un recrutement plus ouvert, sur une formation complémentaire dans une université interne, sur l'application de procédures standardisées et codifiées (*people-to-documents*), ainsi que sur une gestion systématique des connaissances (*KM standard*). Les consultants – devenus des *KM workers* - bénéficient d'actions normalisées de formation continue correspondant à leurs niveaux de responsabilité (conception et gestion de services au niveau junior, management de projet au niveau senior, stratégie au niveau directorial). Ce système est marqué par un *turn-over* élevé, car il est parfois perçu comme ménageant une formation post –universitaire et une première expérience.



### III. Les domaines d'excellence de Mc Kinsey

Les consultants de Mck ont conçu et développé depuis sa création, un ensemble de concepts, de modèles et de systèmes, qui ont directement contribué à accroître sa notoriété. Ils ont notamment participé à la conception de *l'Universal Product Code* (code barre), de *l'Organizational Health Index* (indice de santé organisationnelle), de divers systèmes d'aide à la décision et à la gestion des données (*Mck Advanced Datas & Analysis*, *Mck Recovery Service Transformation*, *Digital Labs...*), de la *Marginal Abatement Curve (MAC)* Dutilis2e notamment dans le calcul des droits d'émission de carbone, d'un programme « Usine modèle »... Parmi les nombreuses innovations managériales attribuées à Mck, figurent notamment la « matrice Mc Kinsey », le modèle de « 7-S », les systèmes de pilotage par la valeur (*Value-Based-Management*) et de *Knowledge Management* collaboratif, qui ont été ou sont encore appliqués par de nombreuses entreprises et administrations dans le monde.

#### A. La matrice Mc Kinsey et le modèle des 7-S

La matrice Mc Kinsey (dite « matrice à 9 cases » ou « matrice General Electric »), conçue au cours des années 1970, est une des trois grandes matrices de diagnostic et de préconisation stratégique (avec celles du BCG et d'Arthur Do Little) appliquées dans les entreprises et enseignées dans les universités. Elle croise deux variables: la position concurrentielle de l'entreprise et la valeur de chacun de ses domaines d'activité. La position concurrentielle mesure la capacité de l'entreprise à maîtriser les facteurs-clés de succès (ou les sources d'avantage concurrentiel) d'une activité. Cette notion fondatrice de la méthode Mck recouvre les ressources stratégiques (immatérielles, matérielles et financières) à maîtriser pour réussir dans une activité. La valeur de cette dernière exprime ses attraits (intrinsèques et relatifs) appréciés en fonction de sa dynamique concurrentielle et de ses synergies possibles avec d'autres activités. Les prescriptions stratégiques diffèrent selon la valeur du domaine d'activité et la position (faible, moyenne ou forte) de la firme. Selon l'approche de Mck et contrairement aux autres matrices, le stratège doit moins chercher à construire un portefeuille équilibré d'activités qu'à composer un portefeuille innovant permettant d'exploiter au mieux ses ressources distinctives. Les prescriptions visent, selon le cas, à renforcer ou atteindre la position de leader, à suivre la croissance d'un secteur d'activité, à le segmenter (en ciblant une niche) ou à désinvestir. Le modèle Mck a été critiqué pour le caractère subjectif, statique et contextualisé (daté des « trente glorieuses ») de son approche du rapport entre l'entreprise et son environnement.

#### Schéma 1. Les préconisations de la matrice Mc Kinsey

Positionnement concurrentiel de la firme

<b>Fort</b>	rester leader	suivre	rentabiliser
<b>Moyen</b>	se renforcer	rentabiliser	segmenter
<b>Faible</b>	se renforcer ou Désinvestir	désinvestir	désinvestir
	<b>Forte</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Faible</b>
	<i>Valeur de l'activité</i>		



Le modèle 7-S est une méthode de diagnostic intégrant 7 facteurs destinés à tester l'efficacité de l'organisation d'une entreprise, à en évaluer la dynamique et à en réorienter le changement. Il a été notamment conçu par Tom Peters et Robert Waterman, qui ont publié en 1982 l'ouvrage *In search of Excellence, Lesson from America's Best Run Companies*, vendu à plusieurs millions d'exemplaires à travers le monde, bien que contesté par les milieux scientifiques. Le principe de la méthode repose sur l'analyse des interactions entre 7 pôles interdépendants:

- les valeurs partagées, les missions et la vision à long terme de l'organisation ;
- sa stratégie et les règles d'affectation de ses ressources rares ;
- sa structure verticale et horizontale ;
- ses systèmes, processus et routines ;
- son mode de GRH ;
- ses compétences distinctives ;
- son style managérial et culturel.

L'application du modèle (parfois confondu avec le modèle « 6-S » de gestion de la qualité) implique une approche à la fois globale, approfondie et objective d'organisations généralement complexes et dynamiques, qui explique son succès inégal auprès des stratèges des entreprises.

## **B. Les systèmes de management par la valeur**

---

Au cours des années 1980, marquées par la libéralisation des marchés, les consultants de McK ont développé un ensemble de concepts et de modèles visant à réorienter le management des entreprises vers la création de valeur pour l'actionnaire (*shareholder value*). Leur initiative s'appuyait sur leur expertise du *value billing* et s'inscrivait dans un vaste courant dominé par les cabinets d'audit (notamment PWC et Stern & Stewart). Le management par la valeur (*Value Based Management*) repose sur le principe selon lequel l'entreprise ne se développe que si son retour sur investissement est supérieur au coût de ses capitaux investis (capitaux propres des actionnaires et dettes à long terme). Les experts de McK (notamment Copeland, Koller et Murin) se sont notamment inspirés des modèles d'évaluation financière élaborés par Modigliani et Miller, ainsi que par Rappaport et Stern. Les techniques d'évaluation par les *cash flows* conçues par McK sont appliquées dans le cadre d'opérations de fusions-acquisitions, de prises de contrôle, de scissions, de restructurations, de distributions d'actions, de décisions d'investissements, de construction de business plans... Elles ont permis de construire de nouveaux indicateurs individuels et collectifs de performances des acteurs et de rentabilité des centres de profit (directions, filiales, projets...). L'application intensive du VBM a entraîné la restructuration de la plupart des groupes industriels et financiers, la réduction des effectifs du middle management et l'externalisation ou la délocalisation de nombreuses activités productives.

## **C. Le Knowledge Management de Mc Kinsey**

---

L'expertise de McK a également porté sur une forme collaborative de management des connaissances stratégiques et organisationnelles, considérées comme une ressource essentielle du réseau. À partir de 1982, McK a développé des systèmes spécifiques d'information et de communication au sein de son réseau, avec des centres de compétences (*skill centers*) et des *process* de *groupware*, soumis à des règles rigoureuses de partage et de capitalisation des connaissances. Sa direction a notamment assuré la promotion d'une culture originale de partage des « retours d'expérience ». Elle a initié une approche « cartographique » de partage des connaissances basée sur la connexion en tous lieux et à tout moment des consultants grâce à différents médias (forums, annuaires, intranet, vidéo-conférences...). L'efficacité du système de gestion des connaissances est évaluée par la mesure de l'adéquation entre le business model de l'entreprise (son modèle de création de valeur) et la gestion des flux d'information, grâce à différents indicateurs (taux de satisfaction des clients, amélioration de leurs positionnements concurrentiels, nombre de données échangées, de réseaux mobilisés, d'idées nouvelles...).

**Schéma 2. Le système de gestion des connaissances de Mc Kinsey**

<b>Ressources</b>	<b>medias</b>	<b>Débouchés</b>	<b>Indicateurs</b>
<i>Connaissances stratégiques et organisationnelles</i>  <b>Externes :</b> -bases de données -experts (notamment universités)  <b>Internes :</b> -centres de compétences-experts -consultants (retours d'expérience)	<i>Réseaux mondiaux formels et informels de KM</i>  Systèmes de groupware  Culture de retour d'expérience	<b>Solutions personnalisées</b>  et  innovantes destinées à créer de la valeur pour les actionnaires des clients	<b>Indirects :</b> -satisfaction des clients -productivité rentabilité des clients  <b>Directs :</b> - données échangées -réseaux mobilisés -modèles créés

En 1989, McK prit le contrôle du cabinet Information Consulting Group, mais l'absorption se solda par le départ des deux tiers de ses salariés.



#### IV. Conclusion : la culture et le mythe Mc Kinsey

L'aura exceptionnelle dont bénéficie Mck est notamment due à l'efficacité de son réseau de consultants, à la performativité de la plupart de ses modèles et à la richesse de son portefeuille de clientèle. Elle s'explique également par son identité et sa culture – parfois comparée à une « religion » - qui s'articule selon trois axes. Le premier vise l'application des standards comportementaux les plus exigeants, basés sur le sens du client, le respect d'une éthique professionnelle, la confiance en affaires et l'objectivité scientifique. Le second recherche l'amélioration significative des performances des clients, grâce à une application rigoureuse des règles de fonctionnement du réseau, à l'organisation efficiente des retours d'expérience, au sens de l'innovation organisationnelle, au souci de la résilience du client et de la soutenabilité de son activité. Le 3e axe est orienté vers les hommes, dont les comportements et le développement personnel reposent sur la poursuite d'objectifs ambitieux, sur le travail en équipe, sur l'apprentissage en compagnonnage, mais aussi sur « l'obligation de dissidence » (sic) et le sens de l'appartenance à « la firme ». Ce corpus officiel de valeurs et une certaine culture du secret ont contribué à forger le « mythe Mc Kinsey », qui a attiré depuis 90 ans, des talents exceptionnels et des clients prestigieux.

Cette réputation d'excellence a été inévitablement entachée par des critiques à l'encontre de sa stratégie, de ses méthodes et de sa culture. La critique la plus récurrente s'applique à la plupart des cabinets de conseil, dont les consultants ont parfois des difficultés à préserver la confidentialité des données. Cette obligation est d'autant plus difficile à respecter dans le cas de Mck, que, contrairement à certains autres cabinets, il accepte plusieurs clients concurrents dans le même secteur d'activité et il pratique un partage méthodique de ses retours d'expérience. Plusieurs de ses dirigeants (dont un ancien *global manager* impliqué dans le scandale Galleon) ont, dans le passé, été condamnés ou soupçonnés de conflits d'intérêts ou de délits d'initiés. Des réserves ont été également émises sur l'efficacité de certaines de ses missions. Les échecs les plus médiatisés ont concerné les groupes ATT, GM, Kodak, Motorola... aux Etats Unis, Paribas, Elf, Volkswagen, Swissair, Kmart, le service anglais de santé... en Europe. Mais l'échec le plus célèbre est probablement celui d'Enron, dont la faillite frauduleuse en 2001 a entraîné le démantèlement du cabinet d'audit Arthur Andersen. Le directeur général d'Enron, Jeff Skilling, un *alumni* de Mc Kinsey, avait largement recours aux services de ses consultants. Au cours des années 2000, le « syndrome de l'enronite » (la crainte d'une prolifération du cas Enron) a sérieusement entaché la réputation de Mck - surnommé le « jésuite du capitalisme » - et de l'enseignement anglo-saxon du management<sup>1</sup>. Plus récemment, son rapport sur la vision prospective à l'horizon 2020, qui prône une privatisation des secteurs américains de la santé et de l'éducation, ainsi qu'une prise de contrôle massive des PME par les grands groupes, a suscité de nombreuses critiques.

Certains observateurs remettent en cause la capacité d'innovation et d'adaptation de plusieurs cabinets de conseil. Ils révèlent que depuis les années 1980, les consultants des plus grands réseaux de consultants font preuve de « suivisme » dans plusieurs des domaines-clé du management : la gestion de la qualité et le recyclage des ressources, la réingénierie de processus, l'alignement stratégique, le management socialement responsable, le développement de l'innovation (notamment *high tech* et ouverte), le management de la complexité... Ils sont confrontés à un nombre croissant de règles et de normes internationales et nationales, notamment dans les domaines social, sociétal et environnemental. Cette obligation de conformité (*compliance*) est de nature à peser sur les capacités d'innovation et d'adaptation des réseaux de conseil. Le positionnement concurrentiel du réseau Mck est d'ailleurs inégal selon les zones géographiques (son leadership est contesté en Europe) et selon les domaines de compétences.

Les « MBB » sont parfois qualifiés de « fabriques de prêt-à-penser », habiles à créer des « effets de mode » et une culture « presse-bouton » managériale. Depuis les années 1990, plusieurs études - réalisées notamment par Abrahamson, Midler, Giroux et Villette - montrent que l'adoption des grands modèles de gestion (notamment la matrice Mck...) présente des dimensions à la fois institutionnaliste (les décideurs tendent à suivre les normes sociales « sans trop s'interroger à leurs sujets ») et socioculturelle (ils sont sensibles aux « effets de mode managériale »). Suivant cette approche, le *core business* des grands cabinets anglo-saxons résiderait dans la conception et la diffusion de modèles « relationnels, efficaces, modernes et

<sup>1</sup> Cf. étude de cas ENRON (CCMP).

simples ». Ces modèles sont déclinés à partir de concepts issus des travaux de « gourous » du management, comme Peter Drucker et Michel Porter. La diffusion des nouvelles pratiques de gestion implique de cartographier les entreprises cibles et les réseaux d'influence, de maîtriser les réseaux de diffusion (médias comme la *Harvard Business Review*, associations académiques, *think tanks*...), de déjouer les parades des *gatekeepers* (notamment universitaires) des modèles en usage, et de lancer les nouveaux modèles dans des « fenêtres d'opportunité » favorables à leur propagation. Les cabinets se livrent alors à des manœuvres complexes afin de conserver la maîtrise des standards (ou « référentiels cognitifs ») des différents réseaux impliqués dans le processus. Ces « secrets de fabrique » contribueraient, selon certains managers et universitaires, à brider les capacités dynamiques des organisations.

Cette forme de management paradoxal soulève plus largement la question de l'adaptabilité à un environnement post-moderne complexe, d'organisations nées avec la grande dépression et développées au cours des « trente glorieuses ».