

MCKINSEY,
POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE

WALT BOGDANICH
MICHAEL FORSYTHE

MCKINSEY,
POUR LE MEILLEUR
ET POUR LE PIRE

Une enquête sans concession
sur le cabinet de conseil le plus influent au monde

Préface de Pierre-Henri de Menthon

*Traduit de l'anglais (USA)
par Carla Lavaste*

BUCHET • CHASTEL

Titre original :
When McKinsey Comes to Town

Éditeur original :
© Doubleday, Penguin Random House LLC
New York

© 2022, Northwest Courier Corp and Hong Forsythe LLC

Et pour la traduction française :
© Buchet/Chastel, Libella, Paris, 2023

ISBN : 978-2-283-03822-2

Pour Stephanie, Nicholas et Peter
Pour Leta, Aidan et Liam

PRÉFACE

Voici ce qu'on appelle du journalisme à l'anglo-saxonne. Précis, anglé, travaillé et retravaillé. Michael Forsythe et Walt Bogdanich, deux des vedettes de la rédaction du *New York Times*, depuis plus de quatre ans, creusent le même sujet, sortant au fil de leurs enquêtes des révélations sur le rôle de ce qui est sans doute la « firme » la plus puissante du monde.

Elle a été fondée par James Oscar McKinsey (1889-1937), qui s'est mis à son compte à Chicago en 1926. L'Amérique connaît alors une croissance un peu folle, les opportunités de business sont multiples et les dirigeants d'entreprises ne savent plus trop où donner de la tête. L'expert-comptable a compris la mine que constituent les bilans et les comptes certifiés qu'il livre à ses clients. Le jeune homme qui enseigne à l'Université de Chicago est passionné par la pédagogie, et sa force est de pouvoir donner de la chair aux longues colonnes de chiffres qu'il noircit pour le compte des entreprises. Il décrypte, synthétise, explique tant et si bien qu'il se propose d'établir à partir de ce matériau une stratégie pour conquérir les marchés.

Quelle est l'activité la plus rentable ? L'emplacement le plus prometteur pour s'implanter ? Le nombre de salariés adapté pour servir la clientèle, sans rogner les marges ? L'organisation hiérarchique la plus efficace ? La direction des grands magasins Marshall Field est l'une des premières à travailler main dans la main avec le cabinet McKinsey. La grande crise et la récession auraient pu mettre un terme à l'aventure. Mais elle va au contraire doper le modèle mis en place par l'universitaire et expert-comptable. Dans la tourmente, les patrons ont besoin d'être rassurés, de s'appuyer

sur des tableaux de bord fiables pour trancher, de s'appuyer sur une expertise extérieure.

L'activité de conseil a cette particularité qu'elle se révèle indispensable, quelle que soit la conjoncture. Croissance ou crise, on a toujours besoin d'un McKinsey avec soi. Un très grand nombre de gouvernements se sont ainsi jetés dans les bras du cabinet américain quand survint en 2020 la crise sanitaire mondiale. Il est vrai que, grands seigneurs, les experts de McKinsey, au nom de l'intérêt général, proposaient souvent de livrer des conseils *pro bono*. Mais la gratuité n'a qu'un temps. Ils étaient ensuite là pour remettre au carré les politiques sanitaires. Encore là pour épauler les patrons à sauver leurs marges face à la flambée de l'inflation en supprimant des emplois, comme chez Carrefour. Et bien sûr à la pointe sur la transition énergétique, ou pour piloter la propagation de l'intelligence artificielle. Début juillet 2023 s'organise un *workshop* avec une kyrielle de patrons aux Rencontres économiques d'Aix, rendez-vous estival de l'establishment français. Et peu importe si le lendemain un rapport de la Cour des comptes confirme que les marchés passés à McKinsey pendant la crise sanitaire l'ont été, non de façon illégale, mais selon « un usage inapproprié du cadre contractuel ».

Toujours prêt, toujours efficace. Toujours dans l'ombre. Partout présent, à souffler à l'oreille des gouvernants et des patrons, mais aussi en s'installant à leur place, créant un puissant réseau informel d'anciens. La force de la « firme » est de s'être infiltrée depuis un siècle au plus haut niveau du capitalisme. De l'avoir modelé. L'enquête de Michael Forsythe et Walt Bogdanich démontre parfaitement cette mainmise mondiale du plus important des cabinets de conseil en stratégie, comme l'avait fait – pour le cas français – un autre duo de journalistes (*Les Infiltrés*, Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, Allary éditions, 2022). La clé de ce modèle « d'infiltration » est dans les gènes de McKinsey. L'associé-fondateur l'inaugura en se faisant embaucher par son plus gros client : il est devenu directeur des magasins Marshall Field.

Des milliers de transferts de ce genre eurent lieu ensuite. Au point que McKinsey se revendique comme une école. Y être embauché est un formidable accélérateur de carrière, une étape nécessaire pour les ambitieux surdiplômés. Malgré les polémiques qu'ont pu engendrer les révélations du *New York Times* sur ses agissements, la société de conseil aime encore et toujours les meilleurs. Très peu diserte, la direction ne lésine pas lorsqu'il s'agit de communiquer sur le sujet. Alors que Michael Forsythe considère que la France est sans doute le pays où « l'effet repoussoir » est le plus prononcé, le bureau parisien affirme avoir reçu « 13 000 candidatures en cinq mois, soit 30 % de plus que sur la période équivalente l'an dernier ». Le maelstrom politico-fiscal dans lequel s'est retrouvée l'équipe française pendant la dernière campagne présidentielle n'aurait eu aucun impact, bien au contraire : « Depuis 2020 nous avons embauché 220 personnes, nos activités se développent. » La patronne du bureau, Clarisse Magnin, a vu son domicile perquisitionné par la police dans le cadre d'une enquête de justice, mais elle est toujours en place. La firme fait face. Les communicants de McKinsey de l'agence Plead (Havas) lui délivrent toujours des conseils. Comme si rien ne s'était passé. La fermeture de l'activité de conseil aux pouvoirs publics français ? Un non-événement, puisque McKinsey n'a cessé de marteler combien elle était marginale. Et le départ de celui qui la dirigeait, Karim Tadjeddine, n'est pas une très grande perte. Bien au contraire.

Le polytechnicien, réputé proche d'Emmanuel Macron, a perdu son job (« d'un commun accord ») en raison d'un épisode qu'on n'hésite pas chez McKinsey à qualifier aujourd'hui d'« accident industriel ». La scène se passe au Sénat en janvier 2022. La haute chambre a ouvert une enquête sur les relations entre les cabinets de conseil et les pouvoirs publics, notamment pendant la période de gestion de crise sanitaire. Entre mars et août 2020, pris de panique, le ministère de la Santé aura commandé dans l'urgence une cinquantaine de missions à McKinsey et ses concurrents pour l'épauler. Une façon de mettre le pied dans la porte. La société américaine est vite récompensée, puisque durant la phase suivante, de

décembre 2020 à octobre 2021, elle va facturer au ministère de la Santé une dizaine de millions d'euros. De quoi interpellé les parlementaires.

Les éléments de langage ont bien été répétés. Lunettes vissées au-dessus d'un masque blanc immaculé, Thomas London, responsable du pôle santé du bureau français de McKinsey, s'en sort bien. Sûr de lui, il minimise, comme il a été convenu, son rôle dans la gestion de la pandémie : « Les choix tels que “qui vacciner, dans quel ordre”, ceux sur le pass vaccinal, les actions de communication : tous ces éléments-là étaient exclus de notre périmètre d'intervention. » La prestation de Karim Tadjeddine, elle, se passe mal. Très mal. Il avoue d'ailleurs volontiers aujourd'hui à ses proches qu'il a été « mauvais ».

Ramassé sur lui-même, en position défensive, il a choisi un épais masque noir derrière lequel on peine à entendre ses explications laborieuses. Incisive, la sénatrice communiste Eliane Assassi porte le fer là où il ne s'y attendait pas : sur une commande de seconde zone à l'échelle du cabinet. L'organisation d'un séminaire non pour le compte du ministère de la Santé, mais pour celui de l'Éducation nationale. Un contrat à moins de 500 000 euros, presque une misère. Le problème est que ledit séminaire n'a jamais eu lieu. Tadjeddine, déstabilisé, répond à côté de la plaque en récitant les acronymes des directions et sous-directions du ministère qui lui ont passé commande. Taclé en raison du caractère « imprécis » de sa réponse, il change de braquet et se défousse : « Je n'ai pas directement piloté ces travaux. »

L'effet est dévastateur, et donne une impression de manque de professionnalisme. Un comble pour un dirigeant de McKinsey. Transpirant sous son masque, il n'est pas non plus préparé à la question simple qui lui est posée par un autre sénateur, de droite cette fois : Arnaud Bazin.

« Vous êtes soumis aux impôts français, comme n'importe quelle société ?

– Bien sûr. Je le dis très nettement : nous payons l'impôt sur les sociétés en France. »

Cette fois, Karim Tadjeddine n'a pas bafouillé. Mais il s'est un peu vite avancé. Le sénateur Bazin et ses collègues de la Commission des finances vont vérifier la véracité de ses dires en réquisitionnant des documents au ministère des Finances : McKinsey est effectivement assujéti à l'impôt sur les sociétés, mais depuis une dizaine d'années il ne le paye pas en raison d'un « résultat fiscal systématiquement négatif ».

McKinsey et ses communicants allument des contre-feux. Dans *Le Figaro* et *Les Échos*, sur l'antenne de BFM Business, la patronne du bureau – à qui l'audition au Sénat a été épargnée – sort de l'ombre pour dénoncer des « contre-vérités ». Elle récite un discours validé par ses avocats et communicants : « La contribution à l'impôt d'une entreprise, ce n'est pas que l'impôt sur les sociétés. Et nous, nous avons payé quasi un demi-milliard d'euros de cotisations sociales, taxes et impôts ces dix dernières années. »

Laborieuse et tardive explication alors que les sénateurs ont déjà saisi la justice sur ce point. De son côté, Bercy a diligenté un contrôle fiscal quelques semaines après la création de la commission d'enquête. Le ministre est directement informé, et en bon politique, il se couvre en se mettant du bon côté, celui des sénateurs. Sans citer McKinsey, Bruno Le Maire n'hésite pas à enfoncer les cabinets de conseil. Le voilà qui parle à la télévision d'« abus » et de « dérives ». Il souligne au passage que sa propre administration, en raison de son excellence, a réduit d'un tiers en un an le recours à ces prestataires experts. Le porte-parole du gouvernement, Olivier Véran, ancien titulaire du portefeuille de la Santé, joue une autre partition en avouant benoîtement : « On n'avait pas le choix. »

C'est bien le problème. À lire l'enquête de Michael Forsythe et Walt Bogdanich, on réalise que nombre d'organisation publiques et privées, avant même la crise sanitaire, se sont mises sous la dépendance des cabinets de conseil, et en particulier du numéro un mondial. Les auteurs ont fait les comptes : la quasi-totalité des cent plus grandes entreprises du monde et les dirigeants d'au moins soixante-trois pays sont ou ont été conseillés par McKinsey. Dans au moins quinze

de ces derniers, les missions concernent des fonctions régaliennes : la défense, la justice et l'intérieur. Dixit un ancien de la firme, cité anonymement dans le livre : « Pour ceux qui sont convaincus qu'une cabale secrète contrôle le monde, que les *usual suspects* sont les Illuminati ou les reptiliens, ils se trompent. Il n'existe pas de société secrète façonnant chaque décision majeure ou déterminant le cours de l'histoire humaine. Cela dit, il y a McKinsey & Co. »

Si, comme d'autres ministres de la Santé, Olivier Véran n'avait « pas le choix », c'est sans doute parce que son administration était mal armée pour faire face à l'impensable pandémie. Mais c'est aussi parce que McKinsey a les meilleurs experts en gestion de crise et en organisation logistique. Et c'est aussi parce que McKinsey est le cabinet de conseil le plus proche du gouvernement et du président Emmanuel Macron.

Michael Forsythe, qui a un fil Twitter pour suivre toute l'actualité de McKinsey, a réalisé que de nombreux Français réagissaient et commentaient l'actualité du cabinet de conseil. « Peut-être car cela touche au cœur de la nation française, d'une manière que vous ne pourriez pas observer dans les pays anglo-saxons. » Tout converge en effet pour que l'affaire McKinsey devienne un scandale d'État.

Bien au-delà des possibles bidouillages fiscaux, l'audition de ses responsables devant le Sénat a révélé l'incurie d'une haute administration qui a longtemps fait la fierté du pays. Un État qui aurait livré les clés à une organisation multinationale d'origine américaine. L'approche est sans doute caricaturale, le trait forcé. Mais le contexte politique français, qui baigne dans la nostalgie d'un temps où notre pays était une grande puissance, est propice aux théories autour du complot de l'étranger. Emmanuel Macron, ancien banquier d'affaires, est régulièrement accusé de continuer à rouler pour son ex-employeur, Rothschild & Co. Ou d'être un peu trop proche de Wall Street. En janvier 2020, le simple fait que le président de la filiale française du géant de la finance américaine BlackRock soit promu au grade d'officier de la Légion d'honneur a provoqué une jolie polémique.

L'affaire BlackRock retombera comme un soufflé. Ce ne sera pas le cas pour la polémique McKinsey. Le cabinet fait l'objet de pas moins de trois enquêtes ouvertes par le redouté Parquet national financier (PNF). Il y a bien sûr des soupçons d'« optimisation fiscale ». Mais l'essentiel est ailleurs. À la suite de « plusieurs signalements et plaintes d'élus et de particuliers », le PNF a décidé, comme il le fait souvent dans les affaires politico-financières, d'élargir ses investigations. De tirer le fil.

La cible, même si elle n'est pas citée, n'est plus McKinsey, mais bien Emmanuel Macron. L'information judiciaire ouverte fin 2022 concerne en effet les chefs de « tenue non conforme des comptes de campagne » et de « minoration d'éléments comptables dans un compte de campagne ». L'affaire a été confiée à plusieurs juges d'instruction, dont Serge Tournaire, doyen du pôle financier au tribunal judiciaire de Paris, qui a déjà affiché à son tableau de chasse les condamnations de François Fillon et Nicolas Sarkozy. Fort de son expérience, l'ex-président, qui aime livrer ses conseils à Emmanuel Macron, l'a prévenu : les ennuis vont commencer en 2027, dès qu'il ne sera plus couvert par l'immunité présidentielle. Il faut savoir que Nicolas Sarkozy est persuadé qu'il est victime d'une persécution judiciaire pour avoir comparé un jour les magistrats à des « petits pois ». Dixit un proche de l'ex-président, « les mêmes juges feront payer à Macron le fait d'avoir nommé leur pire ennemi à la Justice » (en l'occurrence Éric Dupond-Moretti). Le président de la République en est sans doute lui-même persuadé, même s'il affirme exactement le contraire (« Je crois que le cœur de l'enquête n'est pas votre serviteur »). Sachant que Karim Tadjeddine et une bonne partie de l'équipe parisienne étaient à l'origine d'En Marche ! on voit mal les juges s'intéresser *via* ce dossier aux comptes de campagne d'un autre candidat.

Notre conviction est qu'en France, l'affaire McKinsey est 100 % politique et on comprend que nos amis du *New York Times* – peut-être pas vraiment au fait des « petits pois » de Nicolas Sarkozy et du passif entre l'avocat Dupond-Moretti et les magistrats – n'aient pas eu le temps de s'y plonger.

Ce sera peut-être pour une prochaine édition. Le temps que les perquisitions en cours dans les smartphones et ordinateurs des collaborateurs et ex-collaborateurs parisiens de la firme prouvent qu'ils avaient tout fait pour faciliter l'élection d'Emmanuel Macron en 2017 et en 2022. Le temps que les juges d'instruction mènent leurs interrogatoires et fassent le compte des contrats publics ensuite engrangés. Il faut établir le lien ; décortiquer les appels d'offres ; les contrats obtenus dans la panique de la crise sanitaire ; les conditions de la nomination par Emmanuel Macron de l'ancien patron du bureau de Paris, Eric Faye, à la tête de l'école Polytechnique. Un travail de fourmi.

Jouant la sérénité, Emmanuel Macron a exprimé le vœu que « toute la lumière soit faite ». Avec une ligne de défense simple : tous les comptes de campagne sont en France soumis à une procédure stricte à laquelle sont associés des magistrats. Et les comptes de 2017 et 2022 ont été validés. Y compris, bien sûr, ceux du candidat Emmanuel Macron.

Côté McKinsey, on est aussi serein. Le cabinet se fait conseiller par August Debouzy, un cabinet d'avocat très renommé où officie, entre autres, l'ex-Premier ministre Bernard Cazeneuve. Il dispose par ailleurs en interne des meilleurs experts mondiaux en gestion de crise. Le français Jean-Christophe Mieszala en est un. Polytechnicien à la petite moustache façon Jean Dujardin dans *OSS 117*, il sait mixer un certain sens de l'humour, une sincérité non feinte et bien sûr la panoplie des éléments de langage de la maison, dont il est l'un des vétérans. On le retrouvera par exemple dans le chapitre consacré à l'Afrique du Sud où il est allé éteindre en présentant des excuses – une première – l'incendie qui menaçait sur place la réputation de la firme. Il est souvent à Paris – dont il a dirigé le bureau de 2009 à 2017 – pour épauler l'actuelle patronne, Clarisse Magnin. Pour maintenir également discrètement le contact avec Karim Tadjeddine, même s'il a quitté McKinsey. Les crises, c'est le job de Mieszala. Membre du *board* mondial depuis 2018, le *frenchie* y dirige, indique le site de McKinsey, « plusieurs comités relatifs à la gestion des risques ou à la conformité ». Le comité « gestion

de crise » a précisément été créé en 2018 avec comme mantra le fait que les critiques pouvaient dorénavant être « justifiées ». Une révolution culturelle. Alors que traditionnellement le client est roi mais toujours responsable, la doctrine de la maison a évolué à l'image des décisions de justice : les conseils sont également en risque quand cela tourne mal.

Bref, c'est notre polytechnicien à fine moustache qui pilote la gestion de l'avalanche d'affaires qui s'est abattue sur la firme ces dernières années, le cœur du livre de Michael Forsythe et Walt Bogdanich. Il connaît le moindre détail de leurs enquêtes, leur façon d'agir, et sans doute l'identité de beaucoup de leurs sources anonymes. Le rapport de force avec les journalistes du *New York Times* est bien sûr permanent, y compris depuis la sortie du livre aux États-Unis, mais les deux parties semblent s'accorder sur leur professionnalisme respectif. Le plus grand cabinet de conseil du monde ne pouvait avoir comme adversaire que le plus célèbre des quotidiens de la planète. L'un et l'autre ne se font pas de cadeaux. Mais McKinsey n'a pas attaqué en diffamation les auteurs de ce livre, et ces derniers avouent volontiers que McKinsey « sert probablement très bien ses clients, dont les objectifs ne nuisent pas à la société ». La Cour des comptes, qui a analysé dans le détail les « livrables » fournis par le cabinet au ministère de la Santé pendant la crise sanitaire, doit bien avouer qu'ils étaient de « qualité ».

Les lecteurs découvriront presque exclusivement dans les pages suivantes des clients mal servis et surtout des missions qui ont nui à la société, comme la propagation des opioïdes et du tabac. Le livre est épais, car les dossiers dans lesquels McKinsey est impliqué sont nombreux et complexes. Les concurrents, à l'image de Bain ou du BCG, se sont aussi parfois fourvoyés ; mais McKinsey est le leader, et de loin. S'il ne l'avait pas été, ce livre n'aurait pas existé, ce qui pour Jean-Christophe Mieszala et ses amis du *board* est presque une source de fierté. Rationnels, ambitieux, surdiplômés, les associés de McKinsey sont conscients de leur pouvoir. Ils ne sont pas de simples *money makers* comme leurs collègues des grandes banques d'investissement qu'ils considèrent comme

de tristes requins. Eux ont la capacité de façonner le monde au plus proche de ceux qui le gouvernent. Avec la volonté affichée d'éviter le pire.

Depuis 2018, le *board* a mis en place un *process* passant au tamis les prospects et les clients à risque ; mettant en balance la création de valeur et la « réputation », y compris dans la sphère publique. McKinsey a ainsi refusé de conseiller l'Ouganda dans l'exploitation de ses ressources d'hydrocarbures étant donné « le risque réputationnel » inhérent à ce projet confié à TotalEnergies. Il a aussi toujours refusé de conseiller l'homme d'affaires Donald Trump, épaulé par le BCG. Suffisamment riche pour refuser des clients, suffisamment influent pour pouvoir changer le monde, McKinsey malgré ou à cause de l'ensemble des affaires révélées dans ce livre est une entreprise exclusivement composée d'intelligences capables de se questionner. Michael Forsythe et Walt Bogdanich, qui ont interrogé une bonne centaine de collaborateurs et ex-collaborateurs de la firme, sont revenus avec la conviction qu'il ne s'agissait effectivement pas de simples requins. À la fois complexes et formatés, ce sont ces cerveaux bien faits qui ont les clés de l'avenir du capitalisme. Avec la conviction qu'il ne faut pas en sortir, car il a la capacité de se transformer. Ceux qui ne croient plus au capitalisme n'ont pas tort de clouer au pilori McKinsey.

PIERRE-HENRI DE MENTHON

INTRODUCTION

À Gary, dans l'Indiana, passé les ponts rouillés, la peinture écaillée et le poste d'aiguillage, se trouve un espace vert aussi bien entretenu qu'incongru. Ce tertre en herbe agrémenté d'arbres et de buissons est surplombé par un bâtiment délabré, lugubre et massif, autrefois une des usines de ce qui fut la plus grosse et la plus rentable des entreprises au monde : la U.S. Steel Corporation¹.

À droite, un haut-fourneau et des cheminées se dressent dans le ciel du Nord-Est. L'on y produit encore un acier basique, fondu à une température si élevée que l'on dirait de la lave chauffée à blanc. Ici, rien de doux ou de clément, que du béton, du feu et du métal. À gauche, des rangées de bâtiments aux toitures à deux pans courent vers l'ouest, jusqu'à l'horizon. La tôle y est traitée pour qu'elle soit moins cassante au moment de la conditionner en rouleaux, ensuite expédiés aux quatre coins du monde.

S'étirant sur plus de onze kilomètres tout du long du lac, le site comprend quelque 320 km de voies ferrées², un hôpital, une caserne de pompiers et même un poste de police. Il y a peu encore, l'entreprise faisait œuvre de citoyenneté en envoyant chaque année, à l'approche de Noël, les employés dotés d'une bonne voix et coiffés pour l'occasion d'un haut-de-forme chanter dans les écoles élémentaires de la ville.

Au sein de l'oasis de verdure se trouve un mémorial en granit, avec un registre décrivant comment cinq cent treize ouvriers ont perdu la vie dans l'usine. Ce livre des morts³, recouvert d'un épais plastique maculé de suie, nous parle de travailleurs écrasés par des wagons, des camions ou des barres

d'acier, déchiquetés par des explosions, asphyxiés, brûlés, enterrés vivants ou même noyés. Quarante-et-un sont morts électrocutés. Joseph S. Pete, le grand reporter spécialiste du monde du travail, a écrit que, bien souvent, les funérailles de ces ouvriers se déroulent cercueil fermé⁴. À parcourir le registre, on comprend pourquoi*.

À une époque, Gary a incarné la promesse de l'Amérique industrielle du xx^e siècle, un creuset de groupes ethniques et raciaux en quête d'une meilleure vie, d'argent pour financer des études supérieures, de congés payés et de caisse de retraite. Il en est résulté une solide classe moyenne, deux prix Nobel⁵ ainsi que les Jackson Five⁶, mais aussi un air et une eau pollués.

Durant le dernier quart du xx^e siècle, sous l'action conjuguée de trois facteurs – la concurrence étrangère d'un acier bon marché, des équipements vétustes et une direction défaillante –, la chance a brusquement tourné pour l'entreprise. Le nombre d'employés est tombé sous la barre des huit mille⁷ et des divisions entières ont été fermées ou sérieusement réduites en taille.

De là, la décrépitude a gagné Gary. Fondée plus d'un siècle auparavant par U.S. Steel en témoignage du « triomphe de la planification scientifique »⁸, la ville n'offrait plus qu'un paysage désolé d'immeubles de bureaux, de magasins et d'églises désertés. Plutôt que de dépenser de l'argent qu'elle n'avait pas pour tout démolir, la municipalité a loué ces emplacements à des équipes de tournage de films postapocalyptiques ou d'horreur⁹ tels que *Les Griffes de la nuit* ou encore *Transformers*. Une scène de la minisérie *Tchernobyl* y a même été filmée.

* Dans les années 1970, j'ai fait partie des 27 000 employés de U.S. Steel. Mon père aussi y a travaillé, tout comme mon frère et la plupart de ma famille. À l'aide d'un long crochet en métal, je tirais de la chaîne des barres en acier brûlant pour les lier en faisceaux avec des câbles métalliques. Je savais que ce travail était dangereux. Quelques semaines à peine après que j'ai commencé à travailler à l'usine, Robert Plunk, un employé avec douze ans d'ancienneté, est mort écrasé par une barre d'acier incandescent dans d'atroces souffrances. – Walt Bogdanich.

Le taux de criminalité est monté en flèche¹⁰ et le nombre d'habitants est tombé à 69 000 après avoir atteint un pic en 1960 avec 170 000 âmes¹¹. Les panneaux publicitaires implantés en bordure sud du site de l'usine témoignaient d'une population complètement déboussolée : « Vous êtes l'esclave de vos désirs ? Laissez Jésus vous libérer » disait ainsi l'un, tandis que les autres faisaient la promotion d'un club de strip-tease, d'un avocat spécialisé en accidents du travail et d'un casino¹².

L'année 2014 a cependant apporté aux sidérurgistes une leur d'espoir : Mario Longhi, le nouveau PDG de l'entreprise, venait d'engager McKinsey & Company¹³, un cabinet de conseil d'élite connu pour sa capacité à résoudre scientifiquement des problèmes complexes. Les plus grosses entreprises du monde entier, mais aussi des gouvernements faisaient travailler ses consultants. Même la CIA, le FBI et le Pentagone avaient recours à ses services¹⁴, tous persuadés que McKinsey avait une capacité de jugement et des moyens qui faisaient défaut à leurs dirigeants.

Avec l'aide du cabinet, U.S. Steel allait redorer son blason et retrouver son rang d'entreprise phare du pays qui avait construit ses ponts, ses immeubles et les armes qui avaient permis de vaincre ses ennemis. Pour cela, elle se concentrerait « farouchement sur la recherche de profit, sur [ses] clients, sur la structure des coûts et sur l'innovation »¹⁵, tout cela sans sacrifier ni la sécurité ni l'environnement.

Les sidérurgistes de Gary ne savaient pas vraiment à quoi s'attendre de la part de ces consultants grassement rémunérés, pour la plupart issus des meilleurs MBA du pays. Ils ne tarderont cependant pas à apprendre, comme d'autres avant eux, ce qui se passe quand McKinsey arrive en ville.

La construction du complexe métallurgique U.S. Steel de Gary a commencé en 1906, sous la direction du président de l'entreprise, Elbert Gary, un ancien juge qui voulait que la ville porte son nom, même si lui-même ne souhaitait pas y vivre¹⁶. Qualifié d'« austère moraliste » par un historien, le

juge Gary se souciait moins du bien-être des résidents que de l'efficacité et de la rentabilité de son aciérie¹⁷.

Alors que cet homme fréquentait les têtes couronnées d'Europe et collectionnait des œuvres d'art de la Renaissance¹⁸, ses employés vivotaient dans la « parcelle », un quartier miteux et insalubre qui comptait deux cents bars aux noms aussi évocateurs que « Le seau de sang ». Ces hommes et ces femmes trimaient douze heures par jour, sept jours par semaine. Selon un groupe en lien avec l'Église, cette semaine de quarante-quatre heures faisait « honte à la civilisation » ; de son côté, un comité du Congrès l'a décrit comme « un système brutal d'esclavage industriel »¹⁹. Mais le juge Gary n'en avait cure. Opposé aux syndicats, il considérait les dirigeants de ces derniers comme ses inférieurs²⁰ et pensait que ses employés préféreraient travailler autant d'heures que possible.

De son côté, James O. McKinsey, un comptable originaire des Ozarks, fondateur de la société éponyme, avait lui aussi foi en l'efficacité et en la valeur des profits. Sa jeune entreprise avait commencé à conseiller U.S. Steel durant la Grande Dépression et l'aciérie n'avait pas tardé à devenir son client principal²¹ ; de fait, quarante consultants travaillaient en permanence pour ce compte. À un moment, U.S. Steel a représenté jusqu'à 50 % de la facturation du bureau de New York de McKinsey. Quand la loi Wagner de 1935 a exigé des entreprises qu'elles négocient avec les travailleurs qui réclamaient des augmentations de salaire et des conditions de travail plus sûres, McKinsey a mis en place une unité spéciale pour conseiller les dirigeants sur la manière de gérer ces demandes²². Dans les années 1950, la firme ayant perdu son soutien principal au sein de l'aciérie, cette collaboration prit fin²³, jusqu'à ce que, soixante ans plus tard, le nouveau président de U.S. Steel, Mario Longhi²⁴, décide de la réactiver pour sortir l'entreprise de sa mauvaise passe.

Quand cet homme originaire du Brésil est devenu président de U.S. Steel en 2013, cela faisait des années que l'entreprise était déficitaire²⁵. Empêtrée dans des pratiques

inefficaces d'un autre temps, elle se faisait tailler des croupières par de petits concurrents ayant adopté de nouvelles technologies.

Comme le juge Gary, Longhi portait la moustache et aimait l'opulence, comme en témoigne sa villa de Floride avec dix salles de bains, cottage pour invités, salle de sport, espace multimédia et piscine²⁶, revendue ensuite pour la coquette somme de 9,8 millions de dollars²⁷, et sa propriété sur Fisher Island²⁸, l'une des enclaves les plus huppées du pays, uniquement accessible par ferry, hélicoptère ou yacht privé depuis Miami.

Longhi n'avait jamais dirigé de grosse aciérie intégrée comparable à U.S. Steel – sa carrière s'était principalement déroulée chez Alcoa, un fabricant d'aluminium –, mais il savait vers qui se tourner pour se faire épauler : son « conseiller de confiance de longue date »²⁹, le cabinet de conseil McKinsey & Company.

À sa demande, McKinsey mit en œuvre un business plan « transformationnel » qu'il dénomma « The Carnegie Way » (À la façon de Carnegie)³⁰, en l'honneur du cofondateur de U.S. Steel, Andrew Carnegie. Le jugeant crucial pour son avenir, U.S. Steel le cita pas moins de quarante-neuf fois dans son rapport annuel de 2014. Il s'agissait notamment de maintenir à moindre coût et de façon plus efficace l'infrastructure et l'équipement vétuste du sidérurgiste, une bataille que McKinsey, un expert mondialement reconnu en matière d'efficacité, était particulièrement bien placé pour mener.

Le mois de janvier suivant, Longhi déclara dans une publication professionnelle que la transformation de U.S. Steel était un succès « phénoménal »³¹. Il en voulait pour preuve ses consultants qui « ont vu ce que l'on faisait » et en conclut que ce « plan de transformation n'a pas d'équivalent en termes d'envergure et de profondeur dans le pays ». Longhi mettait quiconque au défi de montrer que son entreprise n'avait pas envisagé toutes les options possibles pour accroître sa rentabilité. « Nous faisons tout ce qu'il faut – et de manière plutôt efficace, je vous prie de me croire », déclara-t-il alors.

Avec un nouveau patron à sa tête et un plan de transformation radicale en place, l'action de U.S. Steel commença à remonter³². En 2014, pour la première fois depuis six ans, l'entreprise engrangea un profit³³. Mais ces progrès étaient plus illusoire que réels. Dès le premier trimestre de 2015, le sidérurgiste se retrouva à nouveau dans le rouge, avec 75 millions de dollars de perte³⁴. Ce revirement impacta non seulement les investisseurs, mais aussi les travailleurs. Neuf mille employés, dont ceux du site de Gary Works, furent ainsi informés d'un possible licenciement. Les responsables de la maintenance furent durement touchés : des dizaines d'entre eux furent directement congédiés et deux cents rétrogradés au rang de travailleurs volants³⁵ avec une réduction de salaire importante et une affectation à des zones du site qu'ils connaissaient peu.

Pour le personnel syndiqué, il est vite devenu clair que le Carnegie Way n'était qu'une couverture destinée à masquer le projet de l'entreprise de réduire les coûts, ce qui, selon eux, ne pouvait que mettre leur sécurité en danger³⁶. De plus, selon Mike Millsap, le directeur du syndicat des métallurgistes du district 7, McKinsey n'avait aucune expérience de gestion d'une aciérie ni « de ce qu'il faut faire pour assurer la sécurité des travailleurs ».

Cet avertissement s'avéra malheureusement prophétique. En juin, Charles Kremke fut retrouvé inconscient par ses collègues, avec des brûlures au troisième degré à la tête. Un porte-parole de l'entreprise annonça ensuite que l'homme n'avait pu être ressuscité. Le coroner établit qu'il avait été électrocuté³⁷, mais il fallut attendre des mois avant que son employeur révèle la cause de son décès.

L'accident valut à U.S. Steel d'être cité par l'État d'Indiana pour quatre violations, toutes graves, de règles de sécurité³⁸ : avoir manqué de « couper le courant » avant l'opération de maintenance ; ne pas avoir formé de façon adéquate les employés à identifier un circuit actif ; avoir manqué de tester l'équipement pour s'assurer que les connexions étaient désactivées avant une opération de maintenance ; et enfin,

ne pas avoir fourni d'équipement de protection à ceux qui travaillent autour de ces circuits actifs dans des lieux confinés.

Les licenciements et les problèmes de sécurité ne dissuadèrent cependant pas U.S. Steel de continuer sur sa lancée et d'émettre 21,7 millions de nouvelles actions. Cette offre spéciale, qui lui permit de lever 482 millions de dollars³⁹, eut lieu en août, au moment même où le syndicat dénonçait le démantèlement du département responsable de la maintenance par la direction. Furieux de la manière dont l'employeur traitait les questions de sécurité, le syndicat organisa le 26 août un défilé exceptionnel (normalement, ceux-ci n'ont lieu que durant les périodes de renégociation des contrats) jusqu'à l'entrée principale du site de Gary, aux cris de « McKinsey, incapables ! McKinsey, incapables ! », message renforcé par des pancartes peu équivoques : « Hé Mario ! McKinsey, c'est ciao ! », « McKinsey voleur », « McKinsey = non-respect des règles », « Oui au syndicat, non à McKinsey », « McKinsey, dehors ! »⁴⁰.

Les jours qui suivirent la mort de Kremke, Jonathan Arrizola, un ancien combattant de la marine de trente-et-un ans père de deux jeunes enfants, se dit que le métier devenait trop dangereux et qu'il lui fallait en trouver un autre. Quelques jours plus tôt, il avait informé sa femme qu'il s'était électrocuté au travail. « Il se plaignait tout le temps que McKinsey réduisait les effectifs. Et que des accidents manquaient sans cesse d'arriver », a-t-elle ainsi confié au quotidien *The Times of Northwest Indiana*⁴¹.

Puis, fin septembre 2016, alors qu'Arrizola travaillait à résoudre un problème électrique sur une grue avec trois autres de ses collègues, il reçut une décharge de 480 volts⁴².

« Il n'y a que l'argent qui les intéresse », a déclaré sa veuve après avoir appris le décès de son mari. « Je n'ai plus de mari, mes enfants ont perdu leur père. Je ne sais absolument pas comment je vais payer ma maison, ma voiture ou mes factures. Je suis une femme au foyer, sans expérience. Jon était tout pour moi. » Grâce à une campagne GoFundMe, des amis et des sympathisants récoltèrent malgré tout 14 000 dollars pour elle⁴³.

Selon Billy McCall, président de la section 1066 du syndicat United Steelworker du temps de la mise en œuvre du plan Carnegie Way, Arrizola était apprécié. « C'est parce que U.S. Steel a appliqué les recommandations de McKinsey qu'Arrizola a été déplacé d'un poste qu'il maîtrisait vers un autre qu'il ne maîtrisait pas bien. Il est presque certain que c'est à cause de cela qu'il est mort », a-t-il ensuite expliqué⁴⁴.

Pour les morts par électrocution de Kremke et d'Arrizola, le gouvernement condamna U.S. Steel à une amende de 42 000 dollars, somme ramenée à 14 500 dollars⁴⁵ après négociations et un engagement du sidérurgiste à mettre en place dix actions correctrices⁴⁶ pour éviter que de tels accidents se reproduisent à l'avenir. Faisant référence à la modicité de ces amendes qui, de plus, se voient réduites à peau de chagrin, Adam Finkel, l'ancien responsable de la sécurité des travailleurs du président Clinton, en a conclu qu'en définitive, « cela coûte plus cher de harceler un âne sauvage qui vit sur des terres fédérales que de tuer l'un de ses employés »⁴⁷.

Cependant, les griefs du syndicat concernant la sécurité des travailleurs trouvèrent écho auprès d'investisseurs qui lancèrent un recours collectif contre U.S. Steel au motif que celle-ci les avait trompés sur sa santé financière⁴⁸. S'appuyant en grande partie sur des entretiens confidentiels menés auprès de onze employés actuels ou anciens, managers ou superviseurs pour la plupart, ces investisseurs considéraient que le fameux plan Carnegie Way était une « mystification », autrement dit une couverture destinée à masquer un projet de réduction drastique des coûts au travers « de licenciements massifs et de reports d'actions de maintenance et de réparation pourtant essentiels ». Selon eux, la mise en place de ce plan avait conduit l'entreprise à se retrouver avec « une équipe squelettique d'employés inexpérimentés qui ne savaient ni réparer ni assurer la maintenance de l'outil de production et qui étaient forcés de travailler jusqu'à quatre-vingt-dix heures par semaine⁴⁹, ce qui entraînait des interruptions de service sévères et imprévues ».

Selon un ancien responsable des achats de pièces détachées pour les machines des sites américains, l'entreprise était devenue adepte de la politique « ne rien acheter, se débrouiller » qui faisait que les managers ne consentaient à dénouer les cordons de la bourse de l'entreprise qu'en cas d'absolue nécessité. Plutôt que de réaliser les réparations nécessaires, les équipes de la maintenance devaient « bricoler »⁵⁰ les machines qui rencontraient des problèmes pour qu'elles continuent à fonctionner.

Chaque commande de pièce détachée devait être approuvée par la « tour de contrôle » composée d'un consultant McKinsey et du responsable du site⁵¹. Selon le recours collectif, « la mise en place de la tour de contrôle a eu pour conséquence une réduction significative des approbations de demandes ». Un ancien directeur de la maintenance d'un autre site de U.S. Steel a expliqué que McKinsey ne voulait pas entendre parler de maintenance structurelle « critique » à cause du coût associé⁵² et que les consultants avaient contribué à la réduction du budget de maintenance et de réparation. (McKinsey et la direction de U.S. Steel ont tous deux affirmé que les consultants n'avaient pas autorité pour approuver ou non l'achat de pièces de rechange.)

Toujours selon Billy McCall, l'ancien responsable syndical, McKinsey aurait perçu un pourcentage sur ce qu'il aurait permis à U.S. Steel d'économiser⁵³. De fait, la rémunération du cabinet de conseil était en partie liée à la performance financière du sidérurgiste, ce qui pose des questions sur les raisons de sa volonté de tailler avant tout dans les dépenses.

Après la victoire de Donald J. Trump aux élections présidentielles de novembre 2016, en partie acquise grâce à ses promesses de relancer l'emploi ouvrier, Longhi et son bras droit, David Burritt, décidèrent qu'il était temps d'encaisser leurs gains. En huit jours, tous deux vendirent pour 25 millions d'actions⁵⁴. Longhi déclara à CNBC que, compte tenu du nouveau contexte réglementaire favorable aux entreprises et de la baisse des impôts, il espérait pouvoir recréer dix mille emplois⁵⁵.

Son optimisme dura jusqu'à début 2017, lorsqu'il assura aux investisseurs que le pire était derrière eux.

Trois mois plus tard, U.S. Steel rendit publics ses résultats pour le premier trimestre de l'année. Alors que les analystes financiers s'attendaient à d'importants profits, l'entreprise surprit Wall Street en annonçant un déficit net de 180 millions de dollars, provoquant une chute de 27 % du cours de l'action⁵⁶, la baisse la plus sévère jamais enregistrée depuis plus d'un quart de siècle.

Pour Gordon Johnson, le directeur d'Axiom Capital Management, ces pertes étaient d'autant plus troublantes qu'elles se produisaient « dans un contexte où le prix de l'acier aux États-Unis était élevé comparé aux années précédentes »⁵⁷. De plus, « l'industrie avait bénéficié, tant de la part de l'administration Obama que de l'administration Trump, d'importantes protections visant à limiter les importations ». Johnson en concluait que si, en dépit de ce contexte, les performances de l'entreprise étaient si désastreuses, le reste de l'année « ressemblerait sans doute aux *Griffes de la nuit* », un clin d'œil fortuit au rôle joué par Gary dans ce film.

Deux semaines après l'annonce de ces résultats, Longhi quitta U.S. Steel en empochant au passage un bonus de 4,54 millions de dollars⁵⁸. Il était temps de tourner la page Carnegie Way. De fait, alors qu'il avait été cité plus de quarante fois dans le rapport annuel de U.S. Steel de 2016, celui de 2017 fut muet à son sujet⁵⁹. L'histoire avait été effacée. À la mode soviétique.

En 2018, U.S. Steel accoucha d'un nouveau plan *et* d'un nouveau slogan :

« Guidant nos efforts, il y a notre croyance en la nécessité de prendre nos décisions sur la base d'un code de bonne conduite ancré dans nos Principes de Gary et dans nos valeurs essentielles », a écrit l'entreprise.

Ces valeurs essentielles « s'articulent autour de nos principes S.T.E.E.L.^{60*} : Safety First, Trust and Respect,

* NdT : *Steel* veut dire « acier » en anglais.

Environmentally Friendly Activities, Ethical Behavior and Lawful Business Conduct »*.

S.T.E.E.L., mais avec tout de même une pincée d'Ayn Rand. David Burritt, le nouveau PDG de l'entreprise, avait ainsi offert à l'ancien responsable syndical Billy McCall en guise de cadeau de Noël surprise le roman *La Grève*. « C'est ça la philosophie de l'entreprise, nom d'un chien ! » s'exclama McCall lors d'un entretien⁶¹.

Longhi et le Carnegie Way avaient beau être passés de mode, McKinsey n'en a pas moins continué à travailler avec le métallurgiste en empochant au moins 13 millions de dollars d'honoraires entre 2018 et 2020, selon les chiffres du cabinet de conseil⁶².

Trois consultants rédigèrent même un article⁶³ pour expliquer, sans aucune trace d'ironie, « pourquoi la maintenance est importante » et dans lequel ils reconnaissaient que cette fonction est difficile à bien organiser en termes de compétences humaines : « Si vous réduisez à l'excès et de façon brutale les équipes, la fiabilité en pâtira. Ensuite, les erreurs seront difficiles à corriger. »

Surtout, auraient-ils pu ajouter, lorsque des gens meurent.

À Disneyland, cet endroit qui s'autoproclame « le lieu où l'on est le plus heureux au monde », il n'existe pas de registre des morts. « Je ne veux pas que le public voie le monde qu'il habite. Je veux qu'il se sente transporté ailleurs »⁶⁴, a déclaré Walt Disney, pour qui son parc d'attractions devait être semblable à un rêve éveillé. Offrant toute une variété d'attractions et notamment de montagnes russes, le parc originel conçu par Disney a joui jusqu'à la mort de ce dernier, en 1966⁶⁵, d'un bilan exemplaire en matière de sécurité, ce qui le plaçait en tête de son secteur sur ce critère⁶⁶.

Puis, portée par le succès de Disneyland, l'entreprise a commencé à se diversifier. Tout d'abord, d'autres parcs ont

* NdT : Ce qui peut se traduire par : la Sécurité d'abord, la Confiance et le respect, des Activités environnementalement durables, un Comportement Éthique et un Respect des réglementations.

vu le jour, dont le plus grand de tous, le Walt Disney World Resort d'Orlando. Ensuite, l'entreprise a investi de façon agressive dans le cinéma, l'édition, la télévision et la production de spectacles musicaux pour Broadway. En 1994, enfin, Paul S. Pressler a pris la tête de l'ensemble des parcs à thèmes⁶⁷.

Décrit comme séduisant, charismatique et comme l'un des favoris du PDG du groupe Michael Eisner⁶⁸, Pressler s'est attelé à imprimer sa marque sur l'entreprise en embauchant McKinsey pour évaluer de fond en comble les opérations des parcs.

Après plus d'une année de travail, le 13 mai 1997, McKinsey a présenté à Pressler ses conclusions dans un rapport confidentiel intitulé « Transformer la maintenance : définir les standards Disney »⁶⁹.

Le cabinet de conseil prétendait avoir trouvé le moyen d'accroître l'efficacité et les profits de Disney sans sacrifier la qualité de son offre. Comment ? En repensant la maintenance de ses installations. « Intuition ou science ? » a ainsi écrit McKinsey dans son rapport, la bonne réponse étant, bien entendu, selon la firme, la science telle que lui-même la définissait.

Les décisions de maintenance ne devaient pas dépendre du jugement des employés les plus expérimentés, mais se fonder sur l'analyse de l'historique d'entretien des manèges, des pannes et des coûts associés. Dénommé « maintenance centrée sur la fiabilité », le processus trouve son origine dans l'industrie aéronautique où la sécurité est cruciale.

Chez Disneyland, cependant, la réduction des coûts devint vite l'objectif principal. En utilisant des termes tels qu'« évitement des coûts », McKinsey conseilla à l'entreprise d'économiser sur ses dépenses de maintenance en supprimant des postes, en payant moins certains employés et en ayant recours à des contractuels. La plupart des employés affectés à la maintenance furent transférés au service de nuit, créant une grogne instantanée au sein de ce groupe. Pour les aider à digérer ce changement, McKinsey recommanda de faire intervenir des conseillers spécialistes en gestion du sommeil, en nutrition et en relations familiales. Chacun des employés

concernés recevrait également un abonnement gratuit à la newsletter *Working Nights*.

Seule une équipe réduite, la Maintenance Response Team, resterait en place en journée pour gérer les pannes éventuelles. Cependant, toujours selon le cabinet de conseil, même ce groupe pourrait être réduit de 30 % en termes d'effectifs.

Nul doute que les consultants connaissaient le risque associé à la réorganisation d'un parc d'attractions qui faisait l'envie de la profession. Pour ce faire, ils arguèrent que la mise en place des changements permettrait « de bénéficier d'une maintenance hors pair » qui ferait économiser des millions de dollars à l'entreprise.

Le cabinet de conseil ne laissa aucun doute tempérer son enthousiasme pour son propre projet. « L'ampleur de cette opportunité force à réfléchir », affirma-t-il à Pressler. « Un changement d'une telle ampleur ne se gère pas, il se décrète ». Pour relever le défi, « les leaders doivent inspirer et constituer une réserve de vrais champions du changement ».

Compte tenu de la piètre estime dans laquelle McKinsey tenait les différents responsables des parcs, cette tâche allait cependant s'avérer difficile. Considérant qu'ils n'avaient pas les compétences nécessaires, le cabinet recommanda le licenciement et le remplacement de 50 % d'entre eux. Parlant d'un domaine particulier qu'il avait étudié, un consultant écrivit : « Les réunions, l'administration et la gestion de la sécurité prennent trop de temps ». Pour économiser de l'argent, le cabinet de conseil recommanda aussi « d'évaluer les performances en fonction des taux de frais généraux et des taux de change » et de « tenir les managers de magasins responsables des frais généraux de leur entité ».

Quand McKinsey demanda à Bob Klostreich, un chef d'équipe de maintenance avec vingt ans d'expérience chez Disney, pourquoi les barres de sécurité des montagnes russes étaient vérifiées tous les jours alors que les rapports montraient qu'elles ne se détraquaient jamais, la question fit bondir l'employé : « si elles ne se détraquent jamais, c'est justement parce que nous les vérifions chaque soir »⁷⁰. « Il n'y a pas de mal à vouloir économiser de l'argent », déclara

ensuite Mike Goodwin, un autre ancien chef d'équipe de maintenance, au *Los Angeles Times*, « mais cela ne doit pas se faire au détriment de notre objectif principal qui est d'assurer la sécurité des attractions ».

Pour Goodwin, ne pas faire cette vérification était un risque acceptable pour Disney, alors que « c'est comme si un pilote de ligne disait "Hé, ça fait un moment qu'il n'y a pas eu de crash. Laissons tomber les vérifications de prédécollage" ».

Cinq mois après que McKinsey recommanda de réduire les coûts de maintenance, Klostreich fit part à Disney de ses inquiétudes croissantes sur la sécurité : « Comme vous le savez », leur écrivit-il, « je vous ai signalé à plusieurs reprises, à vous et à d'autres, mon inquiétude profonde concernant la préparation, la volonté et la capacité de la direction à entretenir correctement et de façon sûre les attractions à grande vitesse gérées par l'équipe des montagnes russes. La constitution de cette dernière n'a pas été et n'est toujours pas en adéquation avec une gestion préventive quotidienne efficace »⁷¹.

Selon ses dires, il ne reçut jamais de réponse⁷².

L'année suivante, la veille de Noël, un accident mortel se produisit à Disneyland⁷³ qui secoua profondément le secteur. Luan Dawson, un programmeur informatique de trente-quatre ans et sa femme, une pharmacienne, attendaient de monter à bord du *Columbia*, une réplique d'un trois-mâts du XVIII^e siècle, qui venait de finir son tour du parc. Accoster le lourd navire demandait de l'expérience et un doigté certain. Mais ce jour-là, un superviseur remplaçait un employé absent alors qu'il ne s'était jamais entraîné sur ce bateau ni n'avait jamais effectué de manœuvre de mise à quai.

Alors que le bateau était encore sur sa lancée – et arrivait aussi trop vite –, cette employée accrocha un cordage en nylon à un taquet en métal du bateau, lui-même apparemment fixé à du bois pourri, ce qui l'arracha et le propulsa comme du shrapnel, tuant Dawson et défigurant gravement sa femme devant leur fils, selon les dossiers judiciaires déposés par Christopher Aitken, l'avocat de la famille Dawson. Également blessée, l'employée fut aussi hospitalisée. Selon

Aitken, si le cordage utilisé avait été celui habituel, plus sûr, car capable de rompre en cas de pression intense, les choses se seraient passées différemment.

La mort du visiteur déclencha un réexamen des règles de sécurité en vigueur dans les parcs d'attractions et eut pour conséquence l'adoption d'une nouvelle loi en Californie rendant obligatoire la tenue d'une enquête indépendante en cas d'accident grave, alors que jusque-là, seuls les responsables du parc s'en chargeaient. De son côté, la famille Dawson conclut un arrangement à l'amiable avec Disney en échange d'un versement réputé être de 25 millions de dollars⁷⁴.

Pour Aitken, ce sont, entre autres choses, les mesures d'économie de McKinsey qui ont directement mené à l'accident du *Columbia*⁷⁵. Suivant les recommandations du cabinet de conseil, Disney avait supprimé les postes des responsables chevronnés et les mieux payés sur chaque attraction⁷⁶, y compris sur le *Columbia*, alors qu'ils en assuraient la sécurité. La maintenance avait également souffert : comme les techniciens n'arrivaient plus tout de suite quand les employés les appelaient pour résoudre un problème, ces derniers avaient cessé de les solliciter, expliqua Aitken. Le fait que les employés qui avaient le plus de connaissances sur la maintenance des attractions aient été « mutés autoritairement au service de nuit »⁷⁷ n'avait évidemment rien arrangé.

En février 1999 – deux mois après l'accident du *Columbia* –, Klostreich envoya de nouveau une lettre d'avertissement à la direction de Disney. « Je m'inquiète du fait que les attractions soient encore plus détériorées aujourd'hui que quand je vous ai écrit le mémo que vous trouverez en pièce jointe »⁷⁸, écrivit-il ainsi.

Plus tard cette année-là, il fut licencié. Non pas parce qu'il refusait de travailler de nuit pour raison de santé et que son employeur n'avait aucun autre poste à lui proposer comme il le prétendit, mais, selon lui, en mesure de représailles. Klostreich attaqua Disney en justice⁷⁹, mais sa plainte fut classée sans suite.

En juillet 2000, un nouvel accident remit un coup de projecteur sur la question de la sécurité : un moyeu se détacha d'un wagon de l'attraction Space Mountain et blessa neuf personnes⁸⁰. La maintenance défaillante fut citée comme une des causes de l'accident.

Deux mois plus tard, Brandon Zucker, un garçonnet de quatre ans, tomba du manège Roger Rabbit et resta coincé pendant dix minutes sous un wagon, en arrêt cardiaque. Affecté d'une lésion cérébrale irréversible, il ne put jamais remarcher ni parler et mourut à l'âge de treize ans⁸¹. Les employés du parc l'avaient installé dans un siège qui ne convenait pas à un enfant de son âge et n'avaient pas non plus complètement rabattu la barre de sécurité. L'État ordonna à Disney de mettre en place de nouvelles règles de sécurité pour ce manège.

Pour David Koenig, qui a beaucoup écrit d'articles et de livres sur Disney, si l'entreprise a voulu s'adjoindre les services d'un cabinet comme McKinsey, c'est parce que sa direction estimait que l'exploitation des parcs était devenue trop onéreuse. Le cabinet a « encouragé les responsables de Disneyland à réduire les effectifs, à réduire les temps de formation, à réduire la maintenance... à tout réduire, jusqu'à affecter la sécurité du parc », a-t-il expliqué⁸². S'il lui était difficile de dire qui de McKinsey ou de Disney était le plus coupable – l'auteur des recommandations ou l'exécutant –, une chose était cependant sûre pour lui : « ils se sont entendus pour initier ces changements et l'on sait tous où ça nous a menés ».

Pour John J. Lawler, un ancien enseignant à la faculté de l'emploi et des relations de travail de l'université de l'Illinois, les consultants en management servent avant tout à légitimer les objectifs de leurs clients⁸³. « Les clients aiment bien s'entendre dire qu'ils font ce qu'il faut », a-t-il expliqué, avant d'ajouter que les techniques managériales estampillées meilleures pratiques « sont très souvent propagées par les cabinets de conseil, ce qui les institutionnalise dans le monde des affaires ».

Les accidents ont sérieusement entaché la réputation de Disneyland, mais ils n'ont en rien freiné l'avancement

professionnel de son chasseur de coûts en chef, Paul Pressler. Comme l'a rapporté le *Los Angeles Times*, Pressler « a connu une ascension professionnelle foudroyante, doublant plusieurs cadres dirigeants dans sa course au pouvoir, y compris ceux de la bien plus grosse opération Disney World de Floride »⁸⁴, pour finir par faire partie de la garde rapprochée du PDG du groupe, Michael Eisner.

Il n'empêche, son CV était entaché et il ne faudrait pas longtemps avant que de nouvelles questions se posent sur le bien-fondé de sa politique de maintenance et le rôle qu'avait joué McKinsey en s'en faisant le champion.

À la fin de l'été 2003, les employés de Disney se rendirent compte que des bruits étranges émanaient du train de la montagne russe Big Thunder Mountain. Les mécaniciens remplacèrent la roue de guidage et remirent l'attraction en service. Le « même bruit de cliquet inhabituel » étant revenu, l'équipe de la maintenance remplaça une autre roue. Une étiquette jaune valant mise à l'écart pour inspection et réparation fut accolée au train⁸⁵, qui resta pourtant en circulation⁸⁶.

Le 5 septembre 2003, alors que le thermomètre grimpeait vers les 30°, Marcelo Torres, un jeune homme de vingt-deux ans, et trois de ses amis montèrent à bord du train peu après 11 h. Plus tôt ce jour-là, les employés affectés à cette attraction avaient distinctement entendu le bruit suspect, sans pour autant arrêter le train pour l'inspecter. L'étiquette jaune était toujours collée dessus.

Torres et ses amis ignoraient qu'ils venaient de monter à bord d'un train avec un historique de problèmes mécaniques. Le mois précédent, des personnes avaient dû en être évacuées après une panne. Plus grave, le tour d'avant, deux écrous s'étaient détachés de l'essieu, entraînant la chute de la roue de guidage sur la voie, sans que personne ne le remarque⁸⁷.

À 11 h 17, le train endommagé se mit en branle avec vingt-quatre passagers à bord, pour son treizième tour de la journée, un circuit à sensations fortes de trois minutes avec des boucles et des tournants de douze mètres par seconde⁸⁸.

L'étrange bruit persistant, la décision venait d'être prise de mettre le train de côté pour l'inspecter dès son retour à quai.

Malheureusement, il était trop tard. Au sortir d'un virage incliné, une tige d'essieu se brisa et se coinça entre la traverse de la voie et la locomotive, faisant culbuter cette dernière sur le wagon de tête où elle écrasa Torres qui décéda sur le coup et blessa dix autres personnes. Après l'accident, des inspecteurs de l'État retrouvèrent des pièces du train éparpillées tout le long de la voie⁸⁹.

L'État mit au jour d'importantes lacunes en matière de maintenance et de formation : des employés avaient omis de serrer deux boulons qui maintenaient l'ensemble de la roue en place et d'installer un filin de sécurité faisant partie du « bloc de fixation de la roue » ; les opérateurs de manèges n'avaient pas été formés à réagir à des bruits inhabituels sur les montagnes russes et ignoraient ce que signifiait le système d'étiquetage utilisé pour mettre les trains problématiques de côté jusqu'à ce qu'ils soient réparés ; l'« équipe fiabilité » de la maintenance ne suivait pas la procédure appropriée d'étiquetage sur d'autres manèges⁹⁰ ; et les machinistes étaient autorisés à signer pour des travaux effectués par d'autres⁹¹.

La Californie a exigé de Disney qu'elle forme de nouveau tous les machinistes contractuels de Big Thunder Mountain ainsi que ceux affectés à l'équipe volante responsable de la « fiabilité », y compris leurs responsables. Les machinistes eurent aussi interdiction de signer pour des travaux effectués par d'autres qu'eux.

Le cabinet d'avocats de Christopher Aitken a attaqué Disney au nom de la famille Torres, en accusant l'entreprise d'avoir adopté les recommandations de McKinsey. « Disney savait, ou aurait dû savoir que tailler sévèrement dans leurs programmes de sécurité et de maintenance finirait par avoir des conséquences dévastatrices sur la sécurité du public ». La plainte citait les pressions subies par les employés pour maintenir les attractions en marche, des plans incitatifs qui récompensaient les économies réalisées et une philosophie de l'« exploitation jusqu'à la défaillance »⁹².

Disney a conclu un accord confidentiel avec la famille⁹³, tandis que McKinsey a déclaré que son travail « n'était en rien lié aux incidents tragiques survenus à Disneyland ».

Pressler, le dirigeant de Disney qui avait sollicité et mis en œuvre les recommandations du cabinet de conseil n'était plus là pour gérer les conséquences du décès survenu dans le train du Big Thunder Mountain. Il avait quitté l'entreprise un an plus tôt pour prendre la tête de Gap, la chaîne de magasins de vêtements, avec un mandat : réduire les coûts. Il est resté quatre ans en poste avant d'être remercié⁹⁴.

McKinsey n'a jamais été tenu pour responsable de ce qui s'est passé chez U.S. Steel et Disneyland. Personne n'a attaqué le cabinet en justice. Aucune agence gouvernementale ne l'a accusé de faute professionnelle. Les consultants faisaient juste ce pour quoi ils étaient payés : donner des conseils, et non pas des ordres.

Comme cela, en cas d'événement malheureux, le projecteur n'était pas braqué sur eux. S'ils ne s'enorgueillissaient pas des bons résultats de leurs clients, pendant des années ils se sont aussi dédouanés de toute responsabilité à chaque sortie de route de l'un d'eux.

U.S. Steel et Disneyland n'auraient pas pu être plus différents – l'un était le dernier vestige de ce qui fut une formidable manufacture ouvrière, l'autre un rêve sucré bâti sur les dernières technologies. Aucun des deux ne faisait partie des clients les plus lucratifs ou sujets à controverse du cabinet. Malgré tout, ils ont tous deux illustré le côté glacial d'une politique de réduction des coûts qui a transformé la firme en parrain du conseil en management.

Cette marque de fabrique essentielle n'apparaît pas dans l'énoncé de valeurs cher au cabinet de conseil, mais cela ne l'a pas empêché de prêcher régulièrement en ce sens à l'oreille de ses clients, comme les travailleurs et les communautés locales partout dans le monde l'ont vite appris chaque fois que McKinsey a débarqué chez eux.

LA FORTUNE SANS MAUVAISE CONSCIENCE

Les valeurs McKinsey

Pour les étudiants les plus brillants, un emploi chez McKinsey & Company peut autant ouvrir la voie vers la richesse et le prestige que permettre de faire ses preuves en résolvant les problèmes les plus ardues du monde des affaires.

Le cabinet de conseil n'a pas d'égal dans son secteur sur lequel il règne en maître absolu. Chaque année, seuls 1 à 2 % des quelque deux cent mille individus qui postulent sont embauchés. Un passage chez McKinsey, aussi bref soit-il, constitue un passeport à vie dans l'univers de l'industrie et des gouvernements, grâce au vaste réseau mondial d'anciens du cabinet¹.

D'autres entreprises réputées font miroiter des promesses de richesses et de statut social. Mais McKinsey ne fait pas que cela, il donne aussi à ses jeunes recrues² l'opportunité d'appliquer leurs talents à de nobles causes³, pour rendre le monde meilleur. « Des changements qui comptent » dit McKinsey aux candidats, un argumentaire de vente qui s'appuie sur la promesse d'un enrichissement dénué de mauvaise conscience. « Notre organisation est guidée par ses valeurs », insiste ainsi le cabinet de conseil.

En se présentant comme une entreprise dotée d'un cœur et pas juste assoiffée de profits, McKinsey attire des étudiants idéalistes préoccupés par des problèmes tels que le réchauffement climatique, les inégalités sociales et la justice raciale. Ce discours puissant envoie par la même occasion un message fort aux futurs loups de Wall Street : passez votre chemin. Au-delà de ça, la firme offre une autre chose aussi entêtante : l'influence.

Cela fait un siècle que McKinsey fourbit méthodiquement son fronton de cabinet de conseil en vendant sa philosophie de management scientifique aux plus grosses entreprises de la planète. À un moment ou à un autre, la plupart de celles qui figurent au palmarès Fortune 500 se sont adjoint ses services, de même que plus d'une centaine d'agences gouvernementales de par le monde.

Étant donné que la firme ne fournit pas la liste de ses clients ni ne rend publics les conseils qu'elle leur prodigue, les Américains ainsi qu'un nombre sans cesse croissant d'individus ailleurs dans le monde ignorent dans une large mesure l'influence profonde qu'exerce McKinsey sur leur vie, depuis le coût et la qualité des soins médicaux qu'ils reçoivent jusqu'aux emplois qui leur permettent de financer les études de leurs enfants.

Les documents disponibles, y compris ceux internes à la firme⁴, montrent qu'elle a conseillé pratiquement toutes les principales entreprises pharmaceutiques du monde – *de même que les autorités de régulation* –, ainsi que quantité d'assureurs médicaux, de compagnies aériennes, d'universités, de musées, de fabricants d'armes, de sociétés d'investissement privées, de casinos, de bookmakers, de clubs sportifs professionnels et de médias, dont le *New York Times*⁵. Nombre de ses consultants ont tout aussi volontiers conseillé le gouvernement Obama que le gouvernement Trump.

Présents dans plus de soixante-cinq pays, ils susurrent leurs conseils à l'oreille aussi bien de despotes que de gouvernements démocratiquement élus. Dans quinze d'entre eux, le cabinet a conseillé l'armée, la police et la défense et le ministère de la Justice. Ses consultants ont pesé sur des décisions de maintenance et de soutien « des blindés pour le transport de troupes⁶, des dragueurs de mines, des destroyers et des sous-marins ». Certaines nations font appel à eux pour les conseiller sur des fonds souverains de plus de mille milliards de dollars. Les solides profits du cabinet lui permettent même de gérer un fonds spéculatif privé pour ses directeurs associés seniors, une proportion importante de ses quelque 31,5 milliards de dollars d'actifs sous gestion étant dissimulée derrière

un enchevêtrement de sociétés-écrans domiciliées dans un paradis fiscal situé dans la Manche⁷.

La réputation de McKinsey est encore accrue par les succès de ses anciens consultants⁸, dont Tom Cotton, sénateur américain conservateur de l'Arkansas ; Pete Buttigieg, secrétaire américain aux transports ; Bobby Jindal, ancien gouverneur de la Louisiane ; Sheryl Sandberg de Facebook ; Lou Gerstner d'IBM et d'American Express ; et James P. Gorman de Morgan Stanley et Merrill Lynch. En dehors des États-Unis, on pourra citer Kirill Dmitriev, responsable du fonds souverain de la Russie, William Hague, ancien ministre britannique des Affaires étrangères, ou encore Tidjane Thiam, ancien PDG du Crédit Suisse.

Même si la firme porte le nom de son fondateur James O. McKinsey, c'est Marvin Bower qui, après avoir rejoint le cabinet en 1933, en a été le chef spirituel en le modelant sur ce qui se pratiquait dans le prestigieux cabinet d'avocats de Cleveland où il travaillait auparavant. Brillant, mais intraitable, il a défini la manière dont les consultants devaient travailler *et* s'habiller. Reprenant le modèle des cabinets d'avocats, il a voulu que McKinsey se définisse comme une firme plutôt que comme une entreprise et considérait que ses employés n'étaient pas des salariés payés pour effectuer des tâches liées à un poste donné, mais des conseillers engagés dans des missions. Selon l'histoire officielle de la firme telle que rapportée par l'un de ses consultants, « le terme même de *commercial*⁹, appliqué à n'importe quel individu y travaillant, est l'équivalent d'un gros mot ». Grâce aux principes mis en avant par Bower – l'essentiel étant « le client d'abord » –, le cabinet de conseil a prospéré.

Diplômé de Harvard Law et Harvard Business School, Bower était aussi convaincu qu'il valait mieux recruter des consultants jeunes pour pouvoir les former parce qu'« il est plus facile et plus efficace de former des individus talentueux durant leurs années formatrices »¹⁰. Il ne voulait pas que les conseils donnés par les consultants soient entachés par leur expérience passée ou, pire encore, par leur intuition.

Bower a également développé des liens mutuellement bénéfiques avec la Harvard Business School en recrutant de manière agressive le top 5 % de ses diplômés, ceux auréolés de la distinction de *Baker scholar*¹¹. Duff McDonald, auteur de plusieurs ouvrages très documentés sur McKinsey et la Harvard Business School, a ainsi calculé qu'en 2010, près de cinq mille anciens de l'école de management travaillaient chez McKinsey, un chiffre bien supérieur à celui de ses rivaux Goldman Sachs, Google et Microsoft¹².

La réputation de l'école de management a crû à mesure que McKinsey embauchait un grand nombre de ses diplômés tandis que McKinsey a gagné en visibilité grâce à la *Harvard Business Review* qui, depuis 1959, décerne des « McKinsey Awards » en récompense des meilleures « réflexions pratiques et novatrices en matière de management » publiées dans le magazine au cours de l'année. S'il existait un prix pour tirer le meilleur parti de ses clients, nul doute que McKinsey serait en position de favori pour le remporter. Un directeur associé senior a raconté à de jeunes recrues que lorsqu'il a débuté chez McKinsey, un manager l'a aidé en lui donnant des conseils pour nouer des relations avec les clients. « Mettez le pied dans la porte puis disséminez-vous comme une amibe »¹³, lui a-t-il dit. « Une fois dans la place, vous devrez vous répandre dans l'organisation et tout faire ». En d'autres termes, a-t-il ajouté, agissez comme un « cheval de Troie ».

Bien que basé à New York, McKinsey bénéficie d'un réseau de bureaux semi-autonomes dans le monde entier. Il n'y a pas que la Grosse Pomme qui ne dorme jamais : McKinsey aussi, grâce à ses équipes techniques prêtes à aider les consultants dans n'importe quel fuseau horaire à préparer leurs recommandations au format standard de la firme, à savoir une présentation PowerPoint.

Rogé Karma, un diplômé de l'université Notre Dame, a été séduit par l'argumentaire de vente de McKinsey qui mettait l'accent sur la possibilité d'améliorer la vie des gens. « Ce n'est pas le discours de Goldman Sachs¹⁴. Ce n'est pas le discours d'ExxonMobil », a-t-il déclaré. Aujourd'hui membre

de l'équipe de rédaction du podcast d'Ezra Klein au *New York Times*, il s'est projeté sur le long terme. « Chez McKinsey, vous apprendrez à vous servir d'une boîte à outils – un mode de fonctionnement qui vous permettra d'être un acteur du changement quand vous vous retrouverez dans la vraie vie. Peu importe ce que vous voulez faire, peu importe l'impact que vous souhaitez avoir, vous disposerez toujours de cette boîte à outils. »

Selon un jeune diplômé d'université qui a travaillé chez Goldman Sachs avant de rejoindre McKinsey, la différence entre les deux entreprises est frappante. La banque d'affaires « ne prétend jamais être autre chose que ce qu'elle est – “Nous sommes des requins et c'est pourquoi nous sommes les meilleurs et que tout le monde veut travailler ici” –, ce qui est rafraîchissant. Personne ne se racontait d'histoires la nuit ».

McKinsey se veut différent. « Il est plus clair que jamais que nous devons travailler avec nos clients pour prendre en compte l'impact complet de notre travail conjoint, pas seulement sur leurs performances, mais sur la société dans son ensemble », écrivait en 2018 Kevin Sneader, un ancien directeur général du cabinet. À cette fin, McKinsey soutient des programmes visant entre autres à promouvoir les femmes, les jeunes issus de milieux défavorisés et les personnes de couleur.

Erik Edstrom a rejoint McKinsey pour lutter contre le réchauffement climatique. Caitlin Rosenthal, diplômée de Rice University, a rejoint le bureau de McKinsey à Houston sans savoir à quoi s'attendre, tout en étant agréablement surprise par l'humanité dont ont fait montre ses collègues et en sachant juste qu'elle ne voulait pas travailler pour une compagnie pétrolière. De son côté, Rogé Karma ne voulait pas travailler pour une société pharmaceutique. McKinsey a honoré les deux demandes. « Pour mon premier projet, j'ai travaillé pour un musée local », se souvient Rosenthal, aujourd'hui professeur d'histoire à l'université de Californie à Berkeley.

Peu d'entreprises mettent autant leurs « valeurs » en avant comme outil de recrutement que McKinsey.

Bien souvent, cela commence dès l'entretien d'embauche, lorsque les candidats sont invités à résoudre des problèmes tels

que trouver la manière d'améliorer la distribution des vaccins en Afrique, une question à laquelle McKinsey a effectivement été invité à réfléchir au Nigeria. « Tout était fait pour me faire croire que ce serait le genre de travail que je ferais régulièrement si je rejoignais le cabinet », a expliqué Karma.

Un étudiant de premier cycle de Harvard a avoué qu'il n'avait jamais entendu parler de McKinsey, mais qu'il avait postulé pour faire comme ses amis. Après deux séries d'entretiens, il a eu une offre. « Ils font tout pour que vous signiez sur-le-champ. Et quand vous le faites, vos cornacs de chez McKinsey débouchent une bouteille de champagne », conclut-il.

Durant leur première année chez McKinsey, les titulaires d'un MBA peuvent gagner jusqu'à 195 000 dollars, bonus compris¹⁵, en travaillant souvent tard dans la nuit et en voyageant beaucoup. « Je suis parti au bout d'un an », raconte Louis Hyman, professeur associé d'histoire économique à la faculté de Relations industrielles et au travail de l'université Cornell. « L'un des retours que j'ai eus après une mission était que j'étais trop académique et qu'ils n'avaient pas besoin d'universitaires, mais d'athlètes. Il fallait savoir endurer la douleur, mais aussi être concentré sur l'équipe et sur la victoire. »

Après une brève orientation, les nouvelles recrues sont affectées à des missions supervisées par des directeurs de projet, eux-mêmes coiffés par les directeurs associés du cabinet. Pour progresser, elles doivent établir des relations avec des directeurs associés qui peuvent les placer sur des missions pour des clients importants et rentables, du genre de celles que la direction du cabinet remarque. Sans cela, les collaborateurs peuvent se retrouver « sur la plage », c'est-à-dire hors circuit, soit en attente d'une mission, soit à développer leurs propres projets.

« La première année lorsque j'étais simple consultant, me retrouver "sur la plage" à faire du développement de clientèle, quand d'autres étaient affectés à des missions, m'angoissait beaucoup, se souvient un directeur associé de McKinsey¹⁶.

[Aujourd'hui], j'en rirais certainement. » Car sans nouveaux clients, le cabinet s'étiolerait.

McKinsey emploie environ trente-quatre mille personnes¹⁷, un grand nombre de ceux dont les performances sont jugées passables étant « invités à quitter le cabinet » chaque année, selon la formule consacrée. Ceux qui restent ont non seulement démontré leurs compétences en matière de conseil, mais aussi leur capacité à nouer des relations avec des individus importants de la firme, ce qui leur ouvre les portes de l'avancement. Un petit nombre deviennent directeurs associés ou directeurs associés seniors, avec un revenu de plusieurs millions de dollars à la clé.

Partir de chez McKinsey n'est pas un déshonneur. Il faut plutôt voir cela comme lorsque l'on quitte l'université avec son diplôme en poche, avec, en prime, des connexions de haut niveau pour de futurs emplois. McKinsey sait qu'essaimer ses anciens collaborateurs un peu partout dans le monde des affaires ne pourra que l'aider à acquérir de nouveaux clients en retour.

Sa stature permet au cabinet d'avoir des pratiques que d'aucuns pourraient considérer comme ambiguës ou inappropriées sans se faire critiquer. Le cabinet conseille ainsi simultanément des entreprises concurrentes sur un même marché¹⁸, si bien qu'une équipe de consultants peut dire à l'entreprise A comment battre l'entreprise B tandis qu'une autre conseille l'entreprise B sur la manière de damer le pion à l'entreprise A. McKinsey intervient également auprès d'agences gouvernementales qui réglementent les activités de ses clients. En plus de conseiller la Food and Drug Administration américaine, McKinsey a ainsi travaillé avec au moins dix-neuf entreprises pharmaceutiques, toutes soumises à la réglementation de la FDA.

McKinsey se défend de toute critique en faisant valoir qu'il a mis en place des garde-fous qui garantissent la confidentialité des informations de chacun de ses clients.

Les valeurs du cabinet de conseil ne sont pas qu'un outil marketing, ce sont ses anges gardiens, ainsi que le veut l'histoire officielle à usage interne. « Chaque fois que la firme a commis des erreurs¹⁹ ou a laissé ses ambitions prendre le dessus, ses valeurs l'ont remise sur le droit chemin », dit McKinsey. Et encore : « Un système de valeurs sert de fondement essentiel à la réussite institutionnelle à long terme. »

Pour s'assurer que le message est bien compris, les collaborateurs de McKinsey sont invités à participer à la « Journée des valeurs » qu'organisent chaque année les bureaux du monde entier. C'est l'occasion pour les directeurs associés seniors d'expliquer comment les valeurs de la firme s'appliquent au quotidien. En 2019, le directeur associé australien, John Lydon, a ainsi expliqué que le moins que le cabinet puisse faire était de ne pas travailler avec des clients qui font du mal aux gens ou les tuent²⁰ ou qui trompent leurs clients.

Juste avant sa mort en 1968, Gilbert Cleo, le président de McKinsey à l'époque, s'est livré à une réflexion sur leur importance. Il a écrit : « Indépendamment du domaine d'intérêt d'un individu²¹ ou de ce qu'il souhaite faire de sa vie, je crois que le cabinet offre deux autres grandes satisfactions : la possibilité de se regarder dans le miroir le matin et de se dire qu'il n'y a rien dont il ait à rougir ».

Ce sont les mots d'un dirigeant altier d'une autre époque. Mais il y en a d'autres, beaucoup en fait, qui n'ont pas aimé ce qu'ils ont vu dans leur miroir. Ces dernières années, les actions du cabinet ont souvent semblé trahir son système de valeurs tant vanté. À partir de 2018, alors que les polémiques médiatiques se succédaient, les dirigeants de McKinsey ont dû se démener pour contrer ce qui était devenu la plus grave menace pour la réputation du cabinet de toute sa longue et fière histoire. Des réunions d'urgence ont été organisées, des excuses présentées, un nouveau directeur général nommé et les politiques de gestion des risques renforcées.

La firme ne comprenait pas ce qui se passait, alors que l'explication se trouvait sous son nez, si évidente qu'il était facile de passer à côté. C'était le fondement même sur lequel Marvin Bower avait construit le cabinet de conseil.

Jusqu'à récemment, le site Internet de McKinsey listait quinze valeurs²² qui « guident tout à la fois la stratégie à long terme de la firme et la manière dont nous traitons avec nos clients au quotidien ». Beaucoup d'entre elles sont routinières et évidentes, comme « bâtir des relations durables fondées sur la confiance » ou « offrir des solutions innovantes en termes de pratiques managériales à tous nos clients ».

Certaines ont pour objectif de créer un environnement propice à l'épanouissement des consultants, tel que « promouvoir une méritocratie bienveillante ». Une autre encourage même la libre-pensée : « soutenir le droit à la dissension ».

Au cours du temps, ces valeurs ont légèrement évolué, mais la principale – celle qui figure tout en haut de la liste – n'a jamais vraiment changé : « faire passer les intérêts du client avant ceux de la firme ». Un temps, cette déclaration était plus développée : les intérêts du client passaient en premier, ceux du cabinet en deuxième, l'argent en troisième et les intérêts personnels en quatrième. La référence à l'argent a fini par disparaître, sans doute parce que dans un lieu obsédé par le professionnalisme, ce mot semblait inconvenant²³.

De leur côté, les clients approuvaient ces valeurs. Compte tenu du premium que leur faisait payer le cabinet de conseil pour ses services, le moins qu'ils pouvaient en attendre, c'était que leurs intérêts passent de fait avant tout. Quand une entreprise se voit facturer pour 120 millions de dollars de services sur deux ans²⁴, comme cela a été le cas d'un opérateur de télécommunications, elle peut effectivement s'attendre à obtenir ce qu'elle veut.

Pour Rosenthal, la consultante qui a débuté au bureau de Houston, si le principe selon lequel il faut donner la priorité aux intérêts des clients semble généreux, ce n'est pas pour autant du service public. « Le discours servant à décrire le service à la clientèle donne l'impression que le simple fait de servir un client, sans tenir compte de ce qu'il fait, a de la valeur en soi »²⁵, a-t-elle déclaré, avant d'ajouter : « J'ai

trouvé choquant que le service client soit placé si haut dans la hiérarchie des valeurs, sans être en quoi que ce soit qualifié. »

Pour Karma, l'éditeur de podcasts, travailler pour une entreprise manufacturière et travailler pour McKinsey sont deux choses différentes. Dans une entreprise, dit-il, « vous serez fidèle au produit et aux employés. Vous aurez d'autres valeurs »²⁶. Alors que chez McKinsey, « vous n'aurez qu'un seul but : enrichir les associés ».

Tout cela a des conséquences sur la deuxième valeur de McKinsey²⁷, l'impératif de « respecter des normes éthiques exigeantes ». Cela signifie-t-il que les consultants ne devraient, entre autres, pas travailler pour des clients dont le comportement est nuisible ou qui font passer la recherche de profits devant les intérêts de leurs employés ? Pour un cabinet de conseil qui a souvent dit que son principal atout, hormis son personnel, était sa réputation, cette question est tout sauf futile.

Que se passe-t-il quand un client vend des produits addictifs connus pour entraîner la mort, refuse de traiter humainement des migrants ou soutient des gouvernements corrompus et autocratiques ? Ces questions ne sont pas hypothétiques. Chaque fois, McKinsey a eu le choix et a pris le parti de son client. « Si vous voulez faire un travail éthique, si vous en faites une priorité, vous devez être prêt à décliner des opportunités rentables. Pour moi, il n'a jamais été clair que McKinsey était disposé à le faire », a ajouté Rosenthal²⁸.

Seth Green, qui a rejoint McKinsey à sa sortie de la faculté de droit de Yale et qui est à présent doyen à l'université de Chicago, partage le même avis : « Si nous n'apportons pas un point de vue moral à ces entreprises, l'objectif de la mission se confond inévitablement avec celui du client et avec les buts qu'il s'est donnés »²⁹. Dans un essai publié dans le magazine *Fortune*, il se demande : « Avoir le courage de dire à un fabricant de tabac peu performant de poursuivre des tactiques marketing plus ambitieuses serait-il un exemple de nos valeurs en action ? Si oui, de quelles valeurs parle-t-on³⁰ ? »

Garrison Lovely a intégré le cabinet de conseil entre autres pour apporter des réponses au problème de la violence dans

les prisons. « Je suis devenu consultant chez McKinsey dans l'espoir de changer le monde de l'intérieur, en croyant que la meilleure façon de progresser est d'influencer ceux qui sont aux manettes. Au lieu d'être une force du bien, j'ai contribué aux forces les plus néfastes au monde : la résurgence de l'autoritarisme et la prise de contrôle insidieuse par le marché de tous les aspects de la vie », a-t-il écrit dans un essai en 2019³¹.

À l'exception notable de la débâcle d'Enron, la firme a réussi jusqu'à récemment à échapper dans une très large mesure à l'œil critique du public, en partie grâce aux contraintes posées par une autre des quinze valeurs du cabinet : « Garantir la confidentialité des échanges avec les clients ». Dès lors qu'ils ignorent ce que fait McKinsey, ce qu'il dit et à qui, comment le public et ses représentants gouvernementaux pourraient-ils en effet être en mesure de le juger ?

Ce n'est qu'à partir de 2018, quand les médias, menés par le *New York Times* et par ProPublica, se sont mis à fouiller dans les affaires du cabinet de conseil que nombre de ses jeunes consultants ont commencé à comprendre qu'ils n'avaient pas la même définition du mot « valeur » que la direction de la firme. Le *Times* a ainsi écrit : « À un moment où les démocraties et leurs valeurs fondamentales sont attaquées de toute part, la firme iconique américaine a contribué à renforcer des gouvernements autoritaires partout dans le monde, en allant même parfois à l'encontre des intérêts du pays »³².

Ainsi, des gouvernements corrompus tels que ceux de Russie, d'Afrique du Sud et de Malaisie ont fait partie des clients de McKinsey, de même que des entreprises russes faisant l'objet de sanctions des Nations unies en réponse à l'invasion de la Crimée par le président Poutine. Ou des entreprises étatiques chinoises qui fournissent un soutien non seulement économique, mais aussi *militaire* au puissant dirigeant Xi Jinping qui, nul n'en doute, se soucie comme d'une guigne de l'« obligation d'exprimer son désaccord » que prône McKinsey.

D'autres controverses ont suivi, et une révolte a même éclaté au sein du bureau de Washington, DC, à propos du travail de la firme sur les sévères mesures anti-immigration du président Trump. Plus de 1 100 consultants se sont également ouvertement rebellés contre l'importante implication du cabinet dans les affaires des plus grands producteurs mondiaux de gaz à effet de serre.

La révélation la plus choquante, cependant, a été la décision de McKinsey d'aider les entreprises à vendre plus d'opioïdes alors que l'abus de ce type de médicaments avait déjà tué des milliers d'Américains. Deux directeurs associés seniors ont même discuté de la possibilité de purger les dossiers, dans le but apparent de cacher leur implication. McKinsey a accepté de payer plus de 600 millions de dollars³³ afin de mettre fin aux enquêtes menées par des dizaines de procureurs généraux de différents États sur le rôle de la firme dans la propagation de l'épidémie d'opioïdes. La société a également présenté des excuses, un fait rare, et a licencié deux collaborateurs, tout en affirmant n'avoir rien fait d'illégal.

Pour Anand Giridharadas, un ancien consultant de McKinsey auteur de *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*, « C'est la banalité du mal, version MBA [...] Ils savaient ce qui se passait. Mais ils ont trouvé le moyen de regarder au-delà, au travers, à côté, afin de répondre aux seules questions qui les intéressaient : comment faire gagner de l'argent au client ; et lorsqu'ils se sont retrouvés encerclés : comment se protéger »³⁴.

Un ancien associé senior a attribué le fiasco des opioïdes à l'inadéquation de la structure de direction du cabinet devenu, selon lui, trop grand pour être géré comme un partenariat, un type de structure fondamentalement basé sur la confiance. « C'était un grand cabinet, et je dis "c'était" parce que je ne peux pas garantir ce qu'il est aujourd'hui », a-t-il déclaré³⁵.

Les ennuis de McKinsey ont fini par rejaillir sur la campagne des primaires démocrates pour la présidentielle de 2020. Alors que l'ancien maire de South Bend, Pete Buttigieg, montrait dans les sondages, de nouveaux gros titres sur le cabinet de conseil ont généré des interrogations sur un point dont

le candidat parlait rarement : son travail de consultant chez McKinsey³⁶. Après avoir commencé par refuser de répondre aux questions sur ce point, au nom de l'accord de confidentialité signé avec son employeur, il a fini par demander la permission (qu'il a obtenue) de déroger à cet accord pour éviter que cette question pollue sa campagne.

Il a déclaré au *New Yorker* qu'il était fier d'avoir pu travailler chez McKinsey sur des questions concernant la fixation des prix des produits alimentaires et des énergies renouvelables. « Cela a constitué pour moi une opportunité d'apprentissage phénoménale », a-t-il conclu³⁷.

Cependant, les révélations sur la conduite fâcheuse de McKinsey concernant l'aide apportée à l'industrie des opiacés et aux gouvernements autocratiques l'ont mis en colère. « Cela choque la conscience chaque fois qu'un dictateur meurtrier peut compter sur la légitimité d'une société de conseil occidentale, surtout s'il s'agit de la plus prestigieuse, pour servir ses objectifs. » Dans une interview accordée au *Times*, Buttigieg s'est également élevé avec force contre l'obsession de McKinsey pour la valeur actionnariale. « À une époque où les inégalités économiques se creusent et où des comportements d'entreprise techniquement légaux, mais tout de même inacceptables, cela ne peut suffire. »³⁸

Une réponse plus émotionnelle est venue de Tom Peters, coauteur d'un des livres de management les plus vendus de tous les temps, *Le Prix de l'excellence*³⁹ et un des anciens consultants les plus connus – et critique régulier – de McKinsey : « C'est complètement écœurant. Je suis choqué, je suis consterné et je suis furieux », a-t-il ainsi déclaré⁴⁰, en faisant référence au travail de McKinsey pour l'industrie des opioïdes.

Jusqu'à ce qu'il apprenne que McKinsey avait recommandé de « booster » les ventes d'opioïdes, il était encore « vaguement fier » de mentionner le cabinet sur son CV. Il a ensuite précisé : « Plus maintenant. Comment pouvez-vous faire cela et prétendre ensuite que vous êtes une entreprise portée par des valeurs ? Comment pouvez-vous déclarer une “Journée des valeurs” et vous comporter comme ça ? C'est incroyable. »

Et il n'y a pas que ça. Toujours selon Peters, la firme semble avoir choisi de « désinvestir dans les personnes » pour générer d'encore plus gros profits. « Je pense vraiment que la maximisation de la valeur actionnariale a été plus néfaste que n'importe quoi d'autre dans ce pays. C'est la mère des inégalités qui sont elles-mêmes la mère de Trump. »

Plusieurs anciens consultants ont avoué ne pas comprendre comment une firme constituée d'autant d'individus bienveillants et altruistes pouvait travailler avec des clients aussi peu recommandables. Selon Green, le doyen d'université, neuf sur dix de ses collègues n'accepteraient pas d'être employés par un fabricant de cigarettes ou un gouvernement autocratique alors que sous couvert du nom de McKinsey, ils le feraient.

Comme mentionné plus haut, le cabinet de conseil autorise ses consultants à refuser des missions qui entrent en conflit avec leurs valeurs morales, les cigarettiers et les houillères figurant souvent en tête de liste. Selon plusieurs anciens de la firme, cela ne fait cependant que reporter les choix éthiques et moraux sur les consultants au bas de l'échelle, au lieu de les faire reposer sur les épaules de la direction de l'entreprise. De plus, refuser du travail peut avoir un impact négatif sur l'évaluation du collaborateur et même le conduire à la porte du cabinet.

« L'évaluation morale du sommet de la hiérarchie, c'est-à-dire la façon dont on considérait les directeurs les plus en vue, reposait sur le nombre de clients qu'ils apportaient – ce qui pouvait les amener à être félicités pour des missions parfois douteuses », a déclaré Green, en ajoutant que ceux qui acceptent ces clients douteux avaient plus de chances de progresser. « Le cabinet se sent totalement redevable envers ses clients et pas du tout envers la société. »

Pour Karma, l'éditeur de podcasts, c'est d'avoir eu à aider un client à licencier mille cinq cents de ses employés dans le monde « pas parce qu'il était en difficulté, mais parce qu'il voulait gagner plus d'argent »⁴¹ qui lui a ouvert les yeux et a sonné le glas de sa relation avec le cabinet. Son objectif était de faire en sorte que son client puisse « les mettre à la porte aussi rapidement et efficacement que possible, sans litiges ».

« Je ne pouvais pas venir au travail tous les jours en sachant que tout ce pour quoi j'avais travaillé toute ma vie serait utilisé pour rendre la vie d'autres personnes plus difficile », a-t-il ajouté.

Lorsque les consultants de McKinsey s'entendent dire à longueur de temps qu'ils sont brillants et les mieux à même de résoudre les problèmes les plus complexes des entreprises, cela peut leur donner l'impression qu'ils ne peuvent rien faire de mal. Avec leur côté froid et impersonnel, les feuilles de calcul des tableurs, qui sont au cœur de leur travail, contribuent aussi à les insensibiliser aux difficultés que rencontreront les humains qui seront impactés par leurs décisions.

McKinsey n'a pas envie d'être connu comme le plus grand supprimeur d'emplois de son secteur. Un livret de bienvenue pour les nouvelles recrues⁴² traite de ce sujet en informant le lecteur qu'il a été « écrit et imprimé en toute confiance à l'attention des seuls membres du personnel de McKinsey & Co. ». L'auteur, Manish Chopra, aujourd'hui directeur associé senior, raconte que peu de temps après son embauche, il a été assigné à une mission pour un fabricant de pièces détachées automobiles dont le nouveau PDG voulait réduire les effectifs, une décision qui suscitait l'incompréhension de Chopra. Pourquoi l'entreprise n'essayait-elle pas d'accroître ses revenus au lieu de diminuer sa masse salariale ? « Je trouvais moralement douteux de chercher des moyens de licencier des individus et déprimant d'arriver au siège du client avec les employés qui savaient ce qui nous amenait »⁴³.

Chopra a alors étudié des moyens d'augmenter les revenus du client à travers une meilleure politique de prix, ce qui a donné lieu à un nombre « incalculable » de disputes avec son chef. « Il était furieux parce qu'à son sens je ne fournissais pas ce que l'on attendait de moi.⁴⁴ » Chopra était persuadé que c'en était fait de sa carrière chez McKinsey, mais non : « Ce qui est formidable avec les valeurs de la firme, c'est qu'exprimer son désaccord n'est pas une option, mais une obligation. Si quelque chose vous dérange, vous ne devez pas faire comme si de rien n'était ».

Peut-être. En tout cas, selon Carl Pechman, directeur du National Regulatory Research Institute, tous les consultants n'ont pas ce genre d'états d'âme, comme le montre l'anecdote suivante :

Je n'oublierai jamais le jour où une jeune fripouille de chez McKinsey est entrée dans mon bureau de la commission des Services publics de New York pour m'expliquer avec enthousiasme comment ils allaient redresser l'un des fournisseurs d'électricité de l'État qui avait des problèmes financiers⁴⁵. « Vous voulez dire que vous allez licencier des employés ? » j'ai dit. Il m'a répondu qu'il ne s'agissait pas de ça, mais d'un redressement. Je lui ai rétorqué que j'espérais qu'il aurait un jour lui aussi le plaisir d'être redressé. En résumé, ces crétins ont licencié des monteurs de lignes avec une mémoire institutionnelle, comme l'emplacement réel des lignes, et la compagnie d'électricité a dû les réembaucher comme consultants.

En février 2018, McKinsey a annoncé que Kevin Sneder, un natif de Glasgow, venait d'être désigné par les cinq cent soixante associés seniors pour devenir le douzième directeur général de la firme depuis sa fondation⁴⁶.

McKinsey en a profité pour vanter ses dernières réalisations, comme le doublement du nombre de ses associés au cours de la décennie passée, à présent supérieur à deux mille, et la consolidation de son travail dans le domaine de « la transformation numérique, de l'analyse complexe de données, de la conception et de la mise en œuvre ». Ainsi, le cabinet travaillait dorénavant « côte à côte avec ses clients, à tous les niveaux de leur organisation, en tant que "partenaire d'impact" pour les aider à renforcer leurs capacités et à mettre en œuvre leurs stratégies ».

« Régulièrement désigné comme le cabinet de conseil le plus prestigieux au monde, McKinsey continu[ait] de fournir les précieux conseils en management qui guident les décisions des dirigeants depuis près d'un siècle ». À cette époque, il a

également racheté une dizaine d'entreprises et mis en place un organisme à but non lucratif pour lutter contre le chômage des jeunes.

Seul caillou dans la chaussure de Sneader, à côté duquel le reste n'était que peccadilles : le bureau d'Afrique du Sud, décimé par son implication dans un scandale politique d'une telle ampleur qu'il avait eu raison du président du pays et amené le cabinet à rembourser, après d'intenses pressions, plus d'un million de dollars d'honoraires⁴⁷. « Nous restons profondément attachés aux valeurs fondamentales de McKinsey⁴⁸. [...] Le cabinet que vous voyez aujourd'hui est toujours le McKinsey classique, mais ce que nous sommes capables de faire pour nos clients, et l'impact que nous avons, continue de redéfinir la profession de conseil en management », a également déclaré Sneader.

Pendant, le nouveau dirigeant a également compris que la firme devait revoir son mode de fonctionnement⁴⁹. Ainsi, le 11 mai 2019, elle a adopté un nouveau code de conduite professionnel, en grande partie consacré à la sélection et au comportement de ses clients. « Chacun d'entre nous se doit de maintenir les plus hauts standards professionnels en matière de service client ; de créer un environnement dans lequel nos collaborateurs sont respectés, inspirés et motivés ; *de prendre en compte les implications plus larges de nos actions sur la société ; et de défendre la réputation du cabinet* ». (italiques ajoutés par l'auteur.)

Plus tard cette année-là, à l'occasion d'une assemblée réunissant l'intégralité du bureau de Washington, D.C., Nora Gardner, une directrice associée senior siégeant au comité chargé d'approuver les nouveaux clients, a fait part des avancées de la firme sur ce point. Les consultants, a-t-elle dit, étaient à présent davantage conscients de la nécessité d'évaluer de façon plus rigoureuse les clients, avec 30 % de plus de cas soumis à examen. « Pour environ la moitié de ces missions, nous débattons, discutons et disons "ça ne pose pas de problème, on y va"⁵⁰. Pour 35 % des cas examinés, nous posons des garde-fous en disant "Faites différemment", "Ne touchez pas à cette partie du travail", etc. Et dans environ 15 % des cas, nous décidons de renoncer à la mission. »

McKinsey n'a pas révélé le nom des entreprises concernées.

Malgré tout, se défaire de vieilles habitudes peut s'avérer difficile, ainsi que l'a découvert McKinsey en janvier 2021.

Dans sa déclaration, « Assumer nos responsabilités envers la société », McKinsey avait souligné l'importance des droits de l'homme : « Notre engagement en faveur des droits de l'homme nous dicte qui nous servons et sur quels sujets ; nous refuserons toute mission qui contrevient à ces droits ou qui permet de les violer ».

Pendant, selon le site d'information en ligne *The Moscow Times*, lorsque des manifestations de soutien à Alexeï Navalny, un opposant au Kremlin victime d'un empoisonnement de la part du pouvoir en place, ont été organisées à Moscou, McKinsey a clairement interdit à ses employés de les soutenir. La firme leur a rappelé que, « conformément à la règle que s'est fixée le cabinet, les employés de McKinsey ne doivent soutenir aucune activité politique, que ce soit en public ou en privé »⁵¹.

L'ordre a si bien contrarié les membres de ce bureau, qu'ils l'ont divulgué à l'extérieur. Sous la pression du public, McKinsey a fait marche arrière et exprimé ses regrets : « Le message de notre bureau de Moscou ne reflète en aucune manière notre politique interne et nos valeurs », a ainsi affirmé un porte-parole du cabinet de conseil⁵². « Les employés de McKinsey sont libres, à titre personnel, d'exercer leur liberté d'expression, y compris en prenant part à des activités citoyennes et politiques ».

À en croire Brian Rolfes, l'associé responsable du recrutement mondial, les soucis du cabinet n'ont pas eu d'impact sur son attractivité. Le 3 février 2021, il a ainsi partagé les bonnes nouvelles suivantes sur le site web de la firme : « Nous prévoyons d'embaucher plus de nouvelles recrues cette année que dans toute l'histoire du cabinet. »

Néanmoins, leur carrière ne s'est pas déroulée sous l'égide de Kevin Sneader, le directeur général qui a œuvré en faveur de ces changements. En février 2021, pour la première fois depuis quarante-cinq ans, les directeurs associés seniors de la firme ont choisi de ne pas renouveler le mandat de trois ans de Sneader⁵³.

Sept mois plus tard, ce dernier a rejoint Goldman Sachs⁵⁴.

LES GAGNANTS ET LES PERDANTS

La machine à inégalité

Au tournant des années 1950, les Américains avaient avant tout envie de stabilité. Ayant vécu la Grande Dépression, une guerre mondiale et de violentes confrontations entre travailleurs et employeurs, ils en avaient soupé des mauvaises surprises. Ils avaient des maisons à construire, des enfants à élever et une prospérité qui semblait, enfin, à portée de main.

L'accord historique conclu entre le puissant syndicat United Auto Workers et General Motors, le plus grand constructeur automobile au monde, a été le parfait reflet du *zeitgeist* de cette époque. Connu sous le nom de « Traité de Detroit »¹, il a donné pour la première fois aux travailleurs un ticket d'entrée pour la classe moyenne : assurance maladie, ajustement des rémunérations en fonction du coût de la vie et retraite digne de ce nom. En échange, les salariés se sont engagés à ne plus faire grève, ce qui a permis à General Motors d'engranger tranquillement et régulièrement ses bénéfices. Les deux camps s'étaient acheté ce qu'ils pensaient être un avenir prévisible. Voyant cela, Ford et Chrysler ont rapidement emboîté le pas à leur concurrent.

Même si personne ne s'en est rendu compte à l'époque, l'année 1950 a aussi marqué un tournant pour les travailleurs à d'autres titres. Nouvellement installé à Bentonville, en Arkansas, Sam Walton allait y ouvrir un magasin de produits à bas prix², le précurseur de Walmart, aujourd'hui le plus gros employeur du pays et un modèle en matière d'empire commercial bâti sur une main-d'œuvre bon marché. Dans le même temps, Martin Bower, devenu directeur associé de McKinsey, allait transformer le cabinet en *consigliere* des plus puissantes entreprises des États-Unis. Enfin, les dirigeants

de General Motors, voyant ce que les travailleurs avaient obtenu, ont commencé à se demander si *eux-mêmes* étaient suffisamment payés.

Pour répondre à cette question, General Motors a commandé à McKinsey une étude sur la rémunération des cadres dirigeants de trente-sept entreprises³. Ce faisant, le cabinet de conseil a découvert une chose inattendue : les salaires des ouvriers et des employés augmentaient plus vite que les rémunérations des cadres.

Qui aurait cru que cette étude contribuerait à l'émergence de l'un des problèmes les plus politisés et les plus corrosifs de l'Amérique d'aujourd'hui, à savoir l'inégalité des revenus et des richesses ? Alors qu'en 1950, le PDG d'une grande entreprise typique gagnait vingt fois plus qu'un ouvrier, en 2020, il était payé trois cent cinquante et une fois plus⁴, un chiffre qui ne tient pas compte des travailleurs qui ont perdu leur emploi en raison de la généralisation de la sous-traitance et de la restructuration des entreprises – des décisions souvent recommandées par l'écurie de consultants bien introduits de McKinsey.

L'étude du cabinet de conseil⁵, publiée par la *Harvard Business Review* et *Fortune*, a frappé le monde des affaires avec une telle force que ses répercussions ont été ressenties pendant des années. Pour la première fois, les cadres dirigeants ont eu une idée de leur valeur sur le marché du travail. Alors que « la rémunération de chaque cadre était l'un des secrets les mieux gardés des entreprises », selon Arch Patton, le consultant responsable de l'étude chez McKinsey, désormais, ceux-ci pouvaient se mesurer à la concurrence.

Juan Trippe, le fondateur et le directeur général de Pan American World Airways, a demandé à Patton de plancher sur un plan de stock-options pour son entreprise. D'autres lui ont rapidement emboîté le pas. « Les gens venaient de loin pour bénéficier de la magie de M. Patton et s'enrichir »⁶, a témoigné Mac Stewart, un ancien membre du comité de direction de la firme.

Les cadres des chemins de fer, des entreprises publiques et des banques étaient consternés d'apprendre qu'ils étaient

moins bien payés que ceux des industries automobile, textile et sidérurgique. Le président d'une entreprise d'un secteur moins rémunérateur s'est plaint auprès de Patton qu'il avait « fait régresser [son] secteur de cinq ans »⁷ en laissant entendre que ses dirigeants valaient moins que les autres. Un autre souhaitait être mieux payé simplement pour pouvoir s'en vanter. Comme personne ne voulait se retrouver au bas de l'échelle, la course à l'échalote s'est enclenchée, lentement au début, pour s'accélérer ensuite à chaque nouvelle décennie.

En recommandant d'indexer la rémunération sur les profits, Patton a facilité la vie des chefs d'entreprise qui voulaient offrir à leurs cadres des revenus plus conséquents. Selon lui, les bénéfices des sociétés qui versaient des primes étaient deux fois supérieurs à ceux de celles qui ne le faisaient pas. Il a également proposé d'étoffer encore les rémunérations avec une participation aux bénéfices, des attributions d'actions et d'options, et d'autres avantages permettant notamment de compenser ce que Patton appelait « l'effet débilissant de l'impôt progressif sur le revenu »⁸. Toujours selon lui, les actions gratuites (*restricted stocks*) étaient le meilleur moyen pour les cadres de se constituer un patrimoine tout en augmentant les bénéfices de l'entreprise.

Évidemment, les ouvriers et les employés n'étaient pas concernés par ces recommandations : McKinsey faisait du conseil en management, pas du conseil en ressources humaines. Deux ans après que la loi Wagner de 1935 a donné à la plupart des travailleurs le droit d'adhérer à un syndicat et de négocier collectivement avec leur employeur, McKinsey a lancé une « practice » (c.-à-d. un pôle de compétences) dédiée aux relations industrielles qui, selon l'histoire interne de la société, « était sans aucun doute une tentative de capitaliser sur le succès retentissant des syndicats dans l'organisation des ateliers de production »⁹.

L'indifférence de la firme à l'égard des travailleurs a fait la une des journaux lorsque son fondateur, James O. McKinsey, a évalué Marshall Field's, un grand magasin et une institution vénérée de Chicago. Pour s'assurer que ses recommandations seraient mises en œuvre, le cabinet a lui-même pris les rênes

de l'entreprise. C'est là que les choses se sont gâtées. Avec ce que l'on a appelé « la purge McKinsey », près de mille deux cents emplois ont été supprimés. Les retombées de cette casse sociale sont décrites sans fard dans les archives historiques de McKinsey : « De paternaliste bon teint, la société Marshall Fiel était devenue, aux yeux du public, une société sans cœur comme il en existait pléthore à l'époque de la Grande Dépression, qui protégeait ses actionnaires en licenciant ses employés avec des indemnités minimales et aucun droit à la retraite à la clé. Il était facile d'accuser McKinsey de tout cela et plus encore »¹⁰.

Patton se montrait beaucoup plus compréhensif envers les dirigeants d'entreprise. Année après année, il a mis son étude à jour en la faisant publier dans des revues largement diffusées. À une époque où les consultants de McKinsey étaient censés rester invisibles, il faisait partie des rares dont les clients connaissaient le nom et qu'ils réclamaient. Selon l'histoire interne du cabinet, « ses écrits prolifiques et novateurs sur le sujet l'ont fait connaître et ont fait la fortune de la firme ». Patton a ainsi fini par représenter à lui seul presque 10 % de la facturation du cabinet¹¹. Il a également mis le pied dans la porte pour d'autres consultants qui conseillaient les entreprises sur une variété de sujets, ce qui a contribué d'autant à augmenter les revenus de la firme. « Je menais l'étude et, ce faisant, je découvrais quels autres problèmes ils avaient et je gagnais leur confiance, puis nous en menions une autre, puis une autre et encore une autre »¹², se souvient un associé.

Malgré tout, les travaux de Patton ne faisaient pas l'unanimité au sein du cabinet. Peter Walker, qui a rejoint McKinsey en 1972 après avoir travaillé pour le cabinet de conseil en actuariat Towers Perrin, a ainsi remis en question les conclusions de Patton, en laissant entendre qu'il manipulait les chiffres « dans le but d'essayer de prouver que le PDG était sous-payé »¹³, ce dont, selon lui, « il n'y avait pas de quoi être fier ».

Mais il n'y avait pas que cela. Certains jugeaient que ces travaux étaient source de conflits d'intérêts : comment un consultant pouvait-il évaluer objectivement la valeur de

dirigeants qui leur confiaient des missions et les rémunéraient ? Cette gêne aux entournares ne devait toutefois pas faire perdre de vue la question des profits ; c'est ainsi que le pôle de compétences de Patton sur la rémunération des dirigeants a continué d'exister pendant trois décennies avant d'être arrêté. À ce moment-là, le conseil en rémunération s'était largement développé et brassait beaucoup d'argent, suivant en cela le modèle McKinsey, y compris en ce qui concernait les questions de conflits d'intérêts. La tendance à la hausse de la rémunération des cadres dirigeants s'est donc poursuivie, l'écart se creusant de plus en plus avec les employés.

Walker a failli ne jamais avoir l'occasion de prouver sa valeur auprès de la firme après s'être insurgé contre la mission qu'elle lui avait confiée d'analyser les conditions d'adhésions des cadres dirigeants aux country clubs du pays. Ayant déclaré que ce qu'on lui demandait de faire n'avait aucun intérêt, il eut droit à un zéro pointé lors de son évaluation annuelle et à un sermon de la part de son superviseur qui traduit en quelques phrases tout le bien que la firme pense d'elle-même, de même que son intérêt bien compris pour l'argent : « N'oubliez pas que vous n'avez pas de MBA et que vous étiez un étudiant en mathématiques médiocre à l'Union College. Nous ne vous aurions même pas interviewé si vous n'aviez pas travaillé chez Towers Perrin sur la rémunération des cadres. Donc, si vous en avez assez de ce genre d'études, vous n'avez plus votre place chez McKinsey »¹⁴. Walker est rapidement passé au conseil sur les questions d'assurance et a connu une longue et prospère carrière au sein du cabinet¹⁵.

À mesure que les entreprises ont évolué, leurs priorités ont changé, de même que leur attitude envers leurs employés. Dans les années 1950 et une bonne partie des années 1960 – à l'époque des conglomérats géants –, les PDG évitaient de prendre des risques, préférant se concentrer sur une vision à long terme pour construire l'avenir. Comme John Kenneth Galbraith l'a écrit dans *Le Nouvel État industriel* publié en 1967¹⁶, ces entreprises privilégiaient la stabilité plutôt que la maximisation des profits et se donnaient le temps de

développer des produits destinés à améliorer la vie des gens. Dans une moindre mesure, elles s'efforçaient aussi de satisfaire leurs employés à défaut de les enrichir substantiellement. Tout le monde n'avait peut-être pas ce qu'il voulait, mais la plupart des gens trouvaient tout de même leur vie plus sûre et prévisible.

L'ancien consultant de chez McKinsey Louis Hyman, un spécialiste de l'histoire économique, a ainsi décrit les avantages de cette approche : « Les gratte-papiers de la classe moyenne pouvaient compter sur leur emploi alors que leur famille s'agrandissait. Les ouvriers savaient que leur usine serait ouverte l'année suivante et que leur syndicat leur obtiendrait une augmentation, à défaut d'une révolution »¹⁷.

Bientôt, cependant, la stabilité a cessé d'être considérée au sein de la société américaine comme une vertu, les années 1960 laissant place à un vaste mouvement de manifestations en réponse aux problèmes sociaux qui couvaient depuis un moment déjà. Dans le même temps, les entreprises américaines entamaient leur métamorphose – peu de temps après la sortie du livre de Galbraith –, pour passer de piliers de la société américaine à entités à la botte de Wall Street, le plus souvent au détriment des employés et des communautés environnantes. Le nouvel objectif était de tailler dans le supposé « gras » des entreprises et non de les faire grandir et McKinsey était là pour habiller ses clients à la mode du jour.

Ce changement est né de ce que Hyman a appelé « une nouvelle vision strictement financière des entreprises, une philosophie qui donne la prééminence au prix des actions et des obligations par rapport à la production et aux gains à court terme par rapport aux investissements à long terme »¹⁸. Selon lui, les consultants ont souscrit sans retenue à ce changement en incitant les entreprises à récompenser un petit groupe d'employés au détriment du plus grand nombre, et les investisseurs au détriment de la société¹⁹. « Avec les consultants à la barre, l'entreprise n'était plus une entité durable ; elle devenait un assemblage temporaire dont la valeur ne résidait pas dans les progrès futurs, mais dans le cours de l'action au jour d'aujourd'hui »²⁰.

Pour rester à la page²¹, McKinsey a épousé les dernières théories sur le management, répondant ainsi aux désirs des associés d'aller au-delà des simples études de marché pour s'occuper de stratégie d'entreprise, de structure organisationnelle et de problèmes analytiques complexes. Ce recalibrage n'a été du goût du consultant Tom Peters pour qui les managers avaient oublié les fondamentaux, comme le service à la clientèle et la reconnaissance de la valeur des employés²².

Alors qu'il travaillait encore pour le cabinet, Peters s'en est ouvert auprès du *Wall Street Journal* : « Bien souvent, ils se sont laissé séduire par la disponibilité des diplômés de MBA armés des dernières techniques de planification stratégique ». Il a reconnu que McKinsey n'avait pas apprécié ses commentaires²³, un associé ayant même suggéré qu'il soit licencié, mais il a pris les devants ; il a démissionné avant la publication du *Prix de l'excellence* qui sera suivi d'un autre best-seller.

Les cadres dirigeants et leurs consultants avaient cependant de bonnes raisons de vouloir réinventer l'entreprise américaine : des produits japonais bon marché et de très bonne qualité menaçaient les fabricants américains, en particulier dans l'industrie automobile. General Motors a donc de nouveau sollicité l'aide de McKinsey²⁴, sauf qu'au lieu de se concentrer sur la question du contrôle qualité, un atout japonais décisif, le fabricant automobile et son cabinet de conseil se sont lancés dans une réorganisation massive de l'entreprise²⁵, avant tout mémorable pour son coût et le peu de résultats obtenus avec, en prime, un lourd tribut payé par les travailleurs, nombreux à avoir été licenciés.

Marquées par une série d'histoires haletantes d'enrichissement soudain, de raids boursiers et de rachats par endettement, les années 1980 ont apporté encore plus d'instabilité et entériné le désamour pour la constance. « On pouvait se faire des milliards en rachetant des entreprises américaines et en les endettant à mort »²⁶, a ainsi déclaré Les Leopold, le directeur du Labor Institute de New York et l'auteur de *Runaway Inequality*. Alors que ces prédateurs s'enrichissaient sur le dos de ce que Leopold appelle « la désindustrialisation

de l'Amérique », leurs apologistes les félicitaient d'avoir rendu les entreprises plus efficaces. Certaines se complaisaient peut-être dans un certain immobilisme, mais les raiders achetaient souvent des sociétés pour les démanteler et les vendre pièce par pièce, en laissant au passage des milliers de salariés sur le carreau. « On est plus proche d'un processus d'extraction financière que de la main invisible du marché », a commenté Leopold²⁷.

Pour la Business Roundtable, qui compte parmi ses membres les patrons les plus puissants du pays, les entreprises n'ont pas à se soucier d'autre chose que de leur propre intérêt. La philosophie de ce cercle d'influence conservateur est simple : une entreprise se doit de « générer des profits pour ses propriétaires ». En d'autres termes, les actionnaires. Fin de l'histoire.

L'allégeance des entreprises à Wall Street a eu pour conséquence directe d'amoindrir la sécurité de l'emploi. « C'est le mouvement de réduction des effectifs des entreprises de la fin des années 1980 qui a brisé le pacte traditionnel qui exigeait des salariés une loyauté certaine en échange de la sécurité de l'emploi », ont ainsi écrit trois consultants de McKinsey dans leur ouvrage, *The War for Talent*²⁸. « En l'espace de quelques années, changer fréquemment d'emploi n'a plus été considéré comme problématique ; c'est au contraire devenu une source de fierté d'avoir plusieurs entreprises sur son CV », expliquaient-ils. Le livre comprenait des graphiques accompagnés de légendes comme celle-ci : « La réalité du passé : les employés sont loyaux. La nouvelle réalité : les gens sont mobiles et ne s'engagent que sur du court terme. »

L'attitude de McKinsey à l'égard de la sécurité de l'emploi se reflète dans sa propre pratique « up-or-out » (progresser ou partir), où chaque individu est régulièrement évalué et où ceux qui n'impressionnent pas leurs supérieurs outre mesure sont, dans le jargon McKinsey, invités à s'en aller. La grande majorité quitte donc le cabinet parce que ce dernier les pousse en ce sens, les autres le faisant parce qu'ils n'aiment pas leur travail ou encore parce qu'ils considèrent la firme comme une étape avant de monter leur propre entreprise. Quelle

qu'en soit la raison, ces départs ne peuvent être comparés à la situation d'un ouvrier qui perd son emploi. Alors qu'un CV qui inclut un passage chez McKinsey offre une quasi-garantie de trouver un autre poste bien rémunéré, pour les cols-bleus, en revanche, l'horizon est bien moins rose et les options beaucoup plus limitées.

Dans un article intitulé « How McKinsey Destroyed the Middle Class », publié dans *The Atlantic*, le professeur de droit à Yale Daniel Markovits évoque cette perte de loyauté : « Quand le conseil en management a dissocié les cadres d'industries ou d'entreprises particulières pour les rattacher à la catégorie générale du management, il les a également conduits à épouser la seule cause commune à l'ensemble des entreprises : rapporter de l'argent aux actionnaires »²⁹. Selon McKinsey, faire de modestes bénéfices n'était plus acceptable. « Les sociétés exceptionnelles gagnent certes le droit de survivre, mais pas la capacité à ne dégager que des rendements supérieurs à la moyenne, voire à la moyenne, pour les actionnaires sur le long terme », ont ainsi écrit des consultants de McKinsey³⁰.

Pour créer une « entreprise exceptionnelle », les dirigeants devaient maintenir le cours de l'action à un niveau élevé. Pour ce faire, réduire les coûts au moyen de licenciements s'avérait la plupart du temps plus facile et plus rapide que chercher à augmenter les revenus, sans compter que les directeurs généraux bénéficiaient également de la hausse du cours des actions étant donné qu'une partie croissante de leur rémunération lui était liée. Les licenciements étaient souvent présentés comme nécessaires pour améliorer l'efficacité globale de l'entreprise, et, sur ce point, McKinsey n'avait pas d'égal pour ce qui était de « dégraisser » les effectifs. Que l'opération porte le nom de réduction d'effectifs ou de restructuration, le résultat était le même : les travailleurs se retrouvaient sans emploi. Duff McDonald, auteur d'un ouvrage sur l'histoire de McKinsey, a mis cette activité du cabinet en perspective : « Il est tout à fait possible que McKinsey soit le plus grand justificateur de licenciements massifs d'entre tous, quels que soient le lieu

géographique ou la période de l'histoire moderne considérée », a-t-il ainsi écrit³¹.

Avec leur influence déclinante, les syndicats ont offert peu de protection. Ainsi, alors qu'en 1954, plus de 34 % des employés payés à l'heure ou salariés étaient syndiqués, ils n'étaient plus que 20 % dans les années 1980 et plus que 10 % en 2020³².

D'autre part, comme elles n'avaient plus aucune loyauté envers leurs travailleurs, les entreprises ont commencé à délocaliser les bons emplois de la classe moyenne vers les États du Sud où les salaires étaient plus bas. Mais ce n'était qu'un début. Bientôt, la recherche d'une main-d'œuvre bon marché s'est étendue à d'autres pays, les nouvelles technologies permettant d'exploiter plus facilement une entreprise située à des milliers de kilomètres de distance. Ce mouvement de délocalisation n'avait pas de plus fervent supporter que McKinsey, qui en était venu à se considérer plus comme une firme internationale qu'américaine. « Notre expérience dans le conseil aux entreprises sur la façon de procéder, le choix des lieux et des partenaires pour pouvoir tirer parti d'un large éventail d'opportunités de sous-traitance et de délocalisation à l'échelle mondiale est unique au monde », se vantait ainsi le cabinet³³.

Steven Greenhouse, le très estimé ancien journaliste du *New York Times* spécialiste du monde du travail, a écrit en 2008 que plus que n'importe quelle autre force économique depuis la Grande Dépression, les travailleurs américains en sont arrivés à craindre les délocalisations, parce qu'elles touchent aussi bien les cols-bleus que les cols blancs. « Autant avant, la mondialisation frappait avant tout les amateurs de Budweiser, autant maintenant elle frappe aussi ceux qui fréquentent Starbucks* »³⁴.

McKinsey s'est d'abord concentré sur l'Inde, en faisant une promotion agressive de ce pays à la population éduquée et anglophone comme lieu d'implantation idéal pour les

* NdT : la bière Budweiser est considérée comme une marque populaire alors que la chaîne de cafés Starbucks est plutôt fréquentée par des individus des classes supérieures.

entreprises américaines à la recherche d'une main-d'œuvre bon marché. Avec l'aide du cabinet, l'Inde est ainsi devenue le premier territoire de délocalisation au monde, ce qui lui a valu le surnom d'« Offshore-istan* »³⁵. Selon Anita Raghavan, qui a écrit sur l'influence croissante de l'élite indienne, le succès de McKinsey dans ce pays est dû en grande partie d'une part à Rajat Gupta, directeur général du cabinet de 1994 à 2003, et d'autre part à Anil Kumar, qui a développé le pôle de compétences Internet du cabinet dans la Silicon Valley³⁶. Arrogant et rugueux, Kumar n'était pas populaire au sein de la firme, mais il avait un allié puissant en la personne de Gupta, qui partageait son désir de stimuler le développement économique de l'Inde.

McKinsey a ainsi travaillé en étroite collaboration avec deux des plus grandes entreprises indiennes de sous-traitance : l'association commerciale NASSCOM et Infosys, une société spécialisée dans les technologies de l'information et le conseil aux entreprises que le cabinet a accompagné jusqu'en 2020. La délocalisation a été néfaste aux travailleurs américains, mais elle a été extrêmement bénéfique à l'économie indienne. « Notre programme de stock-options pour les employés a donné naissance à certains des premiers millionnaires salariés d'Inde », se vantait ainsi Infosys sur son site web.

McKinsey a pour principe de ne pas divulguer le nom de ses clients, mais un facilitateur de délocalisation³⁷ a révélé que les cinq entreprises américaines qui délocalisaient le plus d'emplois en Inde, à savoir Ford Motor Company, American Express, Microsoft, General Electric et Cisco, étaient toutes clientes du cabinet.

Pour trouver les meilleurs sites, la firme a évalué vingt-huit pays à bas salaires en termes d'infrastructures, de disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, de coûts et de contexte général pour les entreprises. Elle s'est faite le chantre de la délocalisation dans des déclarations publiques et dans un ouvrage

* NdT : offshoring vaut dire délocalisation et le suffixe « -istan » évoque dans l'imaginaire collectif des pays d'Orient tels que le Pakistan, l'Ouzbékistan, le Turkménistan, etc., considérés avec une certaine condescendance.

publié en 2006, *Offshoring : Understanding the Emerging Global Labor Market*³⁸. Selon lui, délocaliser contribuait à la croissance économique, à l'innovation et permettait aux consommateurs d'acheter des produits à bas prix.

« Les entreprises délocalisent leurs fonctions support parce que cela leur permet de gagner plus d'argent, ce qui signifie que de la richesse se crée à la fois aux États-Unis et dans les pays où ces entreprises s'installent », affirmait le cabinet. En d'autres termes, le « gâteau » à partager entre tous était plus gros. La firme a notamment montré comment les compagnies aériennes en bénéficiaient : « en utilisant une main-d'œuvre bon marché, les compagnies aériennes peuvent désormais recouvrer des créances en souffrance qu'elles étaient auparavant forcées d'inclure dans leur passif »³⁹.

Même les entreprises qui avaient déjà délocalisé une partie de leurs opérations étaient encouragées à aller plus loin : « les entreprises ne profitent pas pleinement des avantages que leur procure la délocalisation », notamment dans le domaine de la finance, estimait ainsi McKinsey⁴⁰. *A contrario*, avec 30 à 40 % de ses opérations financières délocalisées, dont les dettes fournisseurs, la préparation réglementaire, la conformité fiscale et la gestion de la trésorerie, certaines divisions de General Electric étaient citées en exemple.

Le cabinet faisait la promotion de ses prises de position sur les délocalisations au travers du McKinsey Global Institute, un think tank selon lui indépendant et largement respecté⁴¹. En réalité, l'indépendance de cette institution est sujette à caution. Dans un rapport de 2003 sur les délocalisations, McKinsey a ainsi écrit que l'objectif principal de l'institut était de mieux comprendre l'économie mondiale « dans l'intérêt des clients du cabinet et des consultants ».

Josh Bivens, économiste et directeur de recherche à l'Economic Policy Institute, un autre think tank de tendance sociale-démocrate, considère ainsi le McKinsey Global Institute avec scepticisme. Selon lui, que ce dernier se présente comme un groupe d'« intellectuels publics neutres »⁴² qui s'en tient aux faits est invraisemblable ; il s'agit bien plutôt de « donner un vernis intellectuel » à une entreprise

à but lucratif. « Ils aiment se concentrer sur le côté gagnant tout en ignorant ou en prétendant qu'il n'y a même pas de côté perdant », a déclaré Bivens.

Préoccupé par la destruction des emplois américains, le Congrès a tenu des auditions sur la sous-traitance, dont une le 14 juin 2007⁴³, durant laquelle Marcus Courtney, qui représentait les travailleurs de la technologie, a estimé qu'entre 3,3 et 14 millions d'emplois du secteur des services étaient susceptibles d'être délocalisés. Courtney a cité un rapport public⁴⁴ selon lequel plus de 1,1 million d'emplois dans le domaine des logiciels, des semi-conducteurs et des télécommunications avaient déjà quitté le pays au cours des cinq années précédentes.

McKinsey a reconnu que certains travailleurs américains pourraient souffrir à court terme, mais a estimé que cela ne devrait pas éclipser les avantages. « Centrer le débat sur les délocalisations sur les suppressions d'emplois nous empêche de voir le point le plus important : les délocalisations créent de la valeur pour l'économie américaine parce qu'elle crée de la valeur pour les entreprises américaines », a-t-il écrit⁴⁵. Ces délocalisations génèrent également de nouveaux revenus⁴⁶ et permettent de rapatrier des gains qui contribuent indirectement à créer des emplois pour les travailleurs déplacés dont certains pourront se tourner vers « d'autres activités à forte valeur ajoutée », toujours selon le cabinet de conseil.

En tout cas, ajoutait la firme, « la destruction d'emplois doit être considérée comme faisant partie de la restructuration permanente de l'économie américaine dont celle-ci est coutumière »⁴⁷ – ce qui devait faire une belle jambe aux travailleurs laissés sur le carreau qui essayaient de nourrir leur famille.

Cependant, d'après l'économiste et lauréat du prix Nobel Joseph E. Stiglitz, McKinsey se trompait sur le libre-échange et la mondialisation. « Les conditions les plus favorables seraient-elles réunies, l'ancienne théorie du libre-échange dit seulement que les gagnants pourraient éventuellement compenser les perdants, pas qu'ils le feraient. Et ils ne l'ont pas fait – bien au contraire », a-t-il écrit dans le *New York Times*⁴⁸. Malgré cela, les accords de libre-échange ont continué

d'être soutenus, principalement grâce à ce qu'il appelle « une théorie économique bidon et discréditée qui n'a cependant pas cessé d'être véhiculée, essentiellement parce qu'elle sert les intérêts des plus riches ».

La destruction des emplois ouvriers et des postes d'employés de bureau et la fermeture de son pôle de compétences dédié à la rémunération des cadres dirigeants n'ont pas empêché McKinsey de continuer à maintenir que ces derniers devaient être mieux payés, au prétexte notamment que la compétition pour les talents managériaux s'était intensifiée. « Les dirigeants talentueux s'attendent à gagner beaucoup d'argent », ont écrit trois consultants du cabinet.

Mais qu'est-ce que le talent ? C'est à cette question qu'ont tenté de répondre les trois consultants dans *The War for Talent*. « "Talent" est un mot qui séduit et que les gens semblent comprendre implicitement. Ils se demandent s'il s'applique à eux. Suis-je un "talent" ? Comment faire pour accroître mon talent ? »⁴⁹ Nul doute que le consultant qui a écrit ce passage se posait lui-même cette question. Et puis, il y a eu ce conseil digne d'un message trouvé dans un *fortune cookie* : « Les données fournissent des preuves irréfutables qu'une meilleure gestion des talents améliore les performances »⁵⁰. Plaignons les dirigeants qui ont eu besoin des données de McKinsey pour apprendre cela !

McKinsey garde secrète la rémunération des cadres dirigeants entreprise par entreprise, mais à titre d'exemple l'on pourra se référer à la structure des rémunérations chez Enron. Selon *Forbes*, les cinq principaux dirigeants d'Enron ont gagné près de *300 millions de dollars en une seule année* et plus de 500 millions de dollars sur une période de cinq ans se terminant en 2000, la plupart de ces revenus provenant de la vente de stock-options⁵¹. Cet acteur majeur du secteur de l'énergie, dirigé par un ancien associé de McKinsey aidé de consultants du cabinet, dont l'un assistait même aux réunions du conseil d'administration, a ensuite fait une faillite retentissante sur fond d'allégations de fraude. Pourtant, la firme n'avait eu de cesse de l'ériger en modèle d'entreprise moderne et prospère.

Quand Enron s'est effondré, des milliers d'emplois ont été détruits. (McKinsey n'a pas été mis en cause.)

Grâce en partie aux consultants en rémunération, un produit de la pratique d'Arch Patton, celle des dirigeants a atteint des sommets inimaginables, au point que la Chambre des représentants des États-Unis s'est emparée du sujet en montant une commission d'enquête. Lors d'une audience du Congrès en décembre 2007, la commission a révélé que près de la moitié des deux cent cinquante plus grosses entreprises publiques du pays avaient fait appel à des consultants en rémunération tout en ayant des conflits d'intérêts. Celles où les conflits étaient les plus saillants avaient tendance à payer davantage leurs PDG. « Les PDG ne perçoivent plus seulement des salaires, ils ont aussi droit à des stock-options, des unités d'actions restreintes, une rémunération différée, des plans de retraite spéciaux, des indemnités de départ lucratives, sans oublier toute une gamme d'avantages allant de jets d'entreprise à des services de planification fiscale et financière, en passant par des adhésions à des country-club » a déclaré le représentant Henry Waxman⁵². En définitive, selon une étude, environ 80 % de la rémunération d'un PDG est liée aux actions de son entreprise⁵³.

Toujours prêt à venir en aide à ses chers clients, McKinsey a publié en 2002 un rapport offrant des conseils aux cadres dirigeants pour maintenir les cours des actions à un niveau aussi élevé que possible. Selon ce document, ces derniers devraient se donner le temps d'apprendre à connaître leurs principaux investisseurs, de façon que ceux-ci ne paniquent pas et ne revendent pas leurs actions lorsque l'entreprise prend une décision importante, ce qui entraînerait un dévissage du prix de l'action. Sauf qu'il est difficile de comprendre les sentiments des investisseurs sans divulguer des informations non publiques. C'est pourquoi McKinsey a conseillé aux dirigeants de les solliciter d'une manière qui ne puisse pas être interprétée « comme étant de la transmission d'informations privilégiées »⁵⁴. Une action dont le cours est élevé profite évidemment à l'entreprise *et* au PDG, dont la rémunération est de plus en plus liée à cette variable.

Alors que la classe moyenne continuait à souffrir et que la situation difficile des travailleurs américains devenait de plus en plus malaisée à ignorer, même McKinsey a commencé à comprendre que la fixation des entreprises sur les bénéfices des actionnaires n'était sans doute pas bonne pour la société dans son ensemble. « Le capitalisme actionnarial a catalysé d'énormes progrès, mais il peine à apporter des solutions à des problèmes épineux tels que le changement climatique et les inégalités de revenus », a ainsi admis le cabinet en 2020⁵⁵.

La firme est même revenue sur son adhésion sans faille au principe de la délocalisation. Selon un rapport de Bloomberg, Richard Dobbs, directeur associé senior de McKinsey et membre du McKinsey Global Institute à Londres, reconnaît ainsi que le point de vue du cabinet sur la mondialisation a évolué : « McKinsey soutient toujours la mondialisation, cependant, il y a un “mais” et nous devons être plus conscients de ce “mais” », a-t-il déclaré⁵⁶.

Nous savons tous ce qui se passe quand Walmart s'implante dans une nouvelle communauté. Ses produits bon marché et le déséquilibre des forces obligent les commerçants locaux à baisser leurs prix ou à mettre la clé sous la porte, ce qui tire dans le même temps tous les salaires de la zone concernée vers le bas⁵⁷. Cependant, pour 1,5 million d'Américains, Walmart offre quelque chose de fondamental : un emploi et le respect de soi qui va avec. En revanche, ce que l'entreprise n'offre pas, c'est un passage facile vers la classe moyenne ou la certitude de ne pas risquer d'en être chassé.

En 2005, le salaire annuel moyen chez Walmart était d'environ 17 500 dollars, alors que le revenu médian des ménages aux États-Unis était de près de 50 000 dollars⁵⁸. Près de la moitié des enfants des employés de Walmart, également appelés associés, dépendaient de Medicaid* ou n'étaient pas

* Medicaid fournit une assurance maladie aux individus et aux familles à faibles revenus et ressources. En 2017, 74 millions de personnes à faible revenu ou handicapées en bénéficiaient, ce qui correspond à 23 % de la population américaine.

assurés. Sans syndicat pour les représenter – l'entreprise leur est farouchement opposée – le seul moyen de pression dont disposaient les employés pour améliorer leur situation était d'exposer publiquement les pratiques de la direction.

La même année, Walmart a sollicité McKinsey pour étudier comment elle pourrait ralentir la croissance des dépenses liées au personnel, notamment en matière de santé, sans écorner pour autant sa réputation. « La question des prestations de santé de Walmart constitue l'un des problèmes de réputation les plus urgents auxquels nous sommes confrontés », a écrit Susan Chambers, une dirigeante de Walmart, dans un mémo confidentiel préparé avec l'aide de McKinsey et adressé au conseil d'administration de l'entreprise⁵⁹. Selon elle, la responsabilité en incombait aux « critiques bien financées et bien organisées ainsi qu'aux représentants du gouvernement » qui examinaient à la loupe les bénéfices sociaux offerts par le géant du commerce de détail.

Chambers a reconnu que certaines critiques étaient fondées, notamment le fait que l'assurance médicale était coûteuse pour les familles à faibles revenus et qu'un « pourcentage important » d'associés et de leurs enfants devaient recourir à Medicaid – l'assurance médicale publique réservée aux plus démunis –, si bien que le nombre total de salariés directement couverts par l'employeur était inférieur à la moyenne nationale. Un autre problème, concluait-elle, concernait la perception de cette situation : « Nous n'avons pas su communiquer de manière efficace auprès du grand public à quel point nos plans d'assurance médicaux sont généreux ».

Pour répondre à ces questions, Walmart demanda donc à McKinsey de prendre la tête d'une task-force de quinze personnes.

Celle-ci mit au jour un problème épineux : l'ancienneté moyenne des employés avait augmenté, ce qui avait des répercussions néfastes sur les finances de Walmart. En effet, un plus grand nombre d'entre eux étaient éligibles à l'assurance médicale de l'entreprise et aux congés payés. Mais ce n'était pas tout : « Les salaires constituaient un facteur de coût encore plus important étant donné qu'ils augmentaient

mécaniquement avec l'ancienneté et que le coût de nombre de bénéfices sociaux était directement corrélé à la masse salariale ».

Alors que d'autres entreprises se seraient réjouies de la fidélité de leurs employés et de leurs gains d'expérience, Walmart s'en est inquiété. « Étant donné l'impact de l'ancienneté sur les salaires et les bénéfices sociaux, le coût d'un associé avec sept ans d'ancienneté est presque 55 % supérieur à celui d'un employé avec un an d'expérience, sans pour autant que leur productivité diffère. Comme le salaire et les bénéfices sociaux d'un associé augmentent de concert avec son ancienneté, la probabilité qu'il reste chez Walmart en l'absence d'alternative plus séduisante croît également », avait conclu le groupe d'étude⁶⁰. Plus que tout, cette analyse révèle à quel point les attitudes à l'égard du travail avaient changé depuis le Traité de Detroit qui avait fait miroiter la promesse d'un avenir plus sûr pour les travailleurs et d'un avenir meilleur pour les enfants de ces derniers.

Typiquement, un employé de chez Walmart consacrait près de deux fois plus d'argent à sa protection sociale et celle de sa famille que la moyenne nationale. L'assurance médicale de Walmart ne prenait entre autres pas en charge les coûts de vaccination des enfants⁶¹. « Les gouvernements se soucient de plus en plus des dépenses de santé et beaucoup considèrent que Walmart fait partie du problème », expliquait ainsi le rapport du groupe de travail. Walmart craignait que les États commencent à exiger des entreprises qu'elles déclarent le nombre de leurs employés obligés de recourir à Medicaid. Quand les représentants du Minnesota ont justement essayé d'adopter une loi allant dans ce sens, Walmart a fait pression auprès d'eux pour la faire capoter, au prétexte que ce projet de loi n'était rien d'autre qu'« un assaut insensé et destructeur à l'encontre d'une entreprise qui ambitionnait de créer 100 000 emplois cette année »⁶².

Aidé de McKinsey, le groupe de travail recommanda que l'entreprise augmente le nombre d'employés à temps partiel, même si cela devait faire baisser le nombre d'individus éligibles à l'assurance médicale de l'entreprise et potentiellement

nuire à sa « réputation ». Il conseilla aussi de diminuer la contribution globale de l'entreprise aux bénéfiques et aux plans de retraite des employés, de réduire la couverture de l'assurance-vie offerte par Walmart, et de faire basculer les employés sur des plans d'assurance maladie dits « *consumer-driven* », plus coûteux pour ces derniers. Enfin, pour contrer les critiques selon lesquelles trop d'employés dépendaient de Medicaid, le groupe de travail suggéra de recadrer le débat en mettant en avant le fait que Medicaid « nous concerne tous, pas juste Walmart ».

Aussi différente que soit Walmart des autres grandes entreprises, elle a au moins un point commun avec elles : dès que des produits ou des fournitures peuvent être achetés à moindre coût dans des pays à bas salaires, elle se tourne vers eux. Ainsi, en 2005, un fournisseur de longue date de Walmart spécialisé dans les arroseurs a dû licencier presque tous ses employés. Selon l'ouvrage de Charles Fishman, *The Wal-Mart Effect*, le président de l'entreprise tient Walmart pour responsable de la délocalisation de sa production d'arroseurs à moindre coût en Chine.

Les conversations que Fishman a eues avec des individus qui avaient perdu leur emploi après avoir travaillé pendant des années pour ce fabricant ont mis en évidence un mélange d'amertume, de tristesse et d'inquiétude :

ROSE DUNBAR : Je suis rentrée chez moi et j'ai pleuré pendant une semaine. J'étais perdue. Je ne savais pas quoi faire. J'ai commencé chez Nelson en étant payée 4,50 dollars de l'heure et j'en suis partie quinze ans plus tard en étant payée 10,85 dollars de l'heure... J'ai soixante ans. Je suis trop jeune pour prendre ma retraite. Mais je suis indésirable. Je suis divorcée, ma fille vit avec moi – elle ne gagne pas grand-chose – ainsi que mes deux petits-enfants.

TERRI GRAHAM : Il y a quelques mois, il y avait... des gens qui faisaient le tour de l'usine en nous filmant en train de travailler. C'était horrible, affreux. Ils ne se cachaient pas du tout.

SALLY STONE : Nelson a envoyé quelques personnes en Chine, surtout des chefs d'équipe et des responsables de la

maintenance ; ils y vont pour former les ouvriers et mettre les machines en place pour eux.

Ces entretiens ne rendent pas pleinement compte de l'ampleur de la dépendance de Walmart à l'égard de la main-d'œuvre étrangère bon marché. Au cours des premières années du nouveau millénaire, rien que de Chine, Walmart a importé pour 30 milliards de dollars de marchandises ! Peter Walker, qui a bataillé contre Patton il y a un demi-siècle et qui a beaucoup travaillé en Chine, a déclaré à un animateur de Fox News : « Si mes amis de McKinsey étaient là aujourd'hui, je pense qu'ils diraient, comme moi, qu'à l'époque, le libre-échange s'était si bien imposé dans les esprits que tout le monde s'efforçait de le développer et de délocaliser le plus possible, sans se poser de question. »⁶³

Fishman a rappelé à ses lecteurs d'autres anecdotes peu reluisantes sur Walmart⁶⁴ : une fois, l'entreprise a enfermé des salariés dans un magasin durant toute une nuit ; une autre, des employés ont été forcés de pointer pour marquer la fin de leur journée alors qu'ils ont dû continuer à travailler ; l'entreprise a également fait appel à des migrants sans papiers pour nettoyer ses magasins la nuit. (McKinsey n'est pas impliqué dans ces incidents.) À la lumière de ces informations, Fishman conclut :

Wal-Mart semble avoir du mal à comprendre une chose pourtant simple : elle a la réputation qu'elle mérite. Peut-être que l'on ne les remercie pas assez d'avoir réussi à tirer les prix vers le bas. Mais la rupture du contrat moral que Sam Walton avait avec ses employés, l'incessante pression qui débilite les fournisseurs et amoindrit la qualité de leurs produits, la culture du secret... rien de cela n'est imaginaire ou trivial⁶⁵.

Depuis le livre de Fishman, Walmart a modifié certaines de ses pratiques les plus controversées en renforçant la couverture des soins de santé, en agissant davantage pour protéger l'environnement et en se comportant de manière plus

responsable sur le plan social. À la suite d'une fusillade dans l'un de ses magasins, le commerçant a également interdit la vente d'armes de poing et de munitions pour armes de guerre⁶⁶. Tout cela n'empêche cependant pas les employés d'avoir toujours du mal à payer leurs factures. Enfin, en 2020, Walmart a commencé à tester dans cinq cents magasins un plan d'augmentation du salaire horaire pour le faire passer de dix à douze dollars de l'heure pour certains employés⁶⁷.

Pour sa part, McKinsey a continué à conseiller Walmart. Récemment, le détaillant a versé au cabinet plus de 5 millions de dollars d'honoraires pour deux années de conseil⁶⁸, ainsi que 3,2 millions de dollars à un programme porté par McKinsey visant à aider les jeunes à trouver un emploi.

Fin novembre 2017, Randall Stephenson, le président d'AT&T, s'est rendu à une réunion de l'Economic Club of New York, au cinquantième étage de l'Empire State Building, pour faire l'éloge de la proposition de réduction d'impôts du président Trump et une promesse à ses employés. Sur scène, adossé à son fauteuil, Stephenson a déclaré que si le projet de réduction d'impôts de 1 500 milliards de dollars de Donald Trump devenait loi, il embaucherait 7 000 travailleurs supplémentaires, investirait au moins 1 milliard de dollars dans l'entreprise et verserait 1 000 dollars de prime à 200 000 employés. Les embauches concerneraient essentiellement des « postes de techniciens chargés de déployer la fibre, des emplois payés 70 000 à 80 000 dollars »⁶⁹.

AT&T a ensuite expliqué que les primes seraient allouées au personnel syndiqué, à ceux ayant le statut d'employés et aux cadres de première ligne.

AT&T pouvait se permettre de se montrer grand seigneur. Dans le cadre de la proposition de Trump – qui, selon les démocrates, profiterait surtout aux grandes entreprises qui n'avaient pas besoin d'aide –, AT&T économiserait un montant initial de 21 milliards de dollars en impôts. « Si le président signe le projet de loi avant Noël, les employés

recevront la prime à temps pour les fêtes de fin d'année », a ajouté AT&T⁷⁰.

Trois jours avant Noël⁷¹, Trump a signé le projet de loi et remercié par tweet les entreprises comme AT&T : « Notre grand et très populaire projet de loi sur la réforme et la réduction des impôts a trouvé une nouvelle source inattendue d'« amour », à savoir les grandes entreprises et les sociétés qui couvrent leurs travailleurs de primes ». Selon un porte-parole d'AT&T, les primes ont été versées comme promis⁷².

Les trois années suivantes, AT&T a déboursé plus de 35 millions de dollars en faveur de McKinsey⁷³ et il n'a pas fallu longtemps pour que ses promesses soient foulées aux pieds. Ainsi, selon le syndicat professionnel Communications Workers of America (CWA), au lieu de créer des emplois, AT&T en a supprimé près de onze mille au cours des six premiers mois qui ont suivi l'entrée en vigueur de la mesure de réduction d'impôts de Trump⁷⁴. Et le mouvement a continué. En juin 2020, toujours selon le syndicat, plus de quarante mille emplois avaient été supprimés. Un ancien consultant de McKinsey a déclaré que le cabinet avait gagné son argent en réorganisant certaines parties de l'entreprise⁷⁵.

Ainsi, alors que cela faisait plus de vingt ans que Stephen Smith travaillait dans un centre d'appels du Connecticut, il a brusquement appris que l'entreprise fermait trois centres d'appels régionaux, dont le sien⁷⁶. À quarante-six ans, il a donc dû se mettre en quête d'un nouvel emploi. Comme l'a rapporté *The Guardian*, il a également témoigné qu'environ quatre-vingt-dix employés se sont vu offrir des indemnités de licenciement ou la possibilité de déménager en Géorgie ou dans le Tennessee, une option inenvisageable pour ceux dont les conjoints travaillaient ou dont les enfants étaient scolarisés. Cindy Liddick avait pour sa part travaillé pendant douze ans au centre d'appels AT&T de Harrisburg, en Pennsylvanie, avant sa fermeture en 2018. « Mon mari est très malade, je suis sur le point de perdre mon assurance maladie et me retrouver sur le marché du travail à mon âge va être difficile », a-t-elle déclaré⁷⁷.

« Il semble qu'AT&T confie ces postes à des contractuels sous-payés qui n'ont pas la même formation, la même expérience et la même implication dans leur travail que les membres du CWA. Et l'argent qu'ils économisent va dans les poches de riches actionnaires intéressés par des profits à court terme », a expliqué Joe Snyder, président d'une section locale du CWA à Akron⁷⁸. Conseiller AT&T a été extraordinairement lucratif pour McKinsey. En tout juste cinq ans, au début des années 1990, le cabinet a ainsi empoché 96 millions de dollars de la part de l'entreprise de télécommunications⁷⁹.

Un concurrent, Verizon Communications, a quant à lui payé McKinsey un total de 120 millions de dollars en 2018 et 2019⁸⁰. Un employé de la firme a rapporté dans une interview que près de deux cents (!) consultants du cabinet⁸¹ travaillaient sur le compte Verizon. « Il y avait quinze à vingt équipes affectées à ce compte », a-t-il ajouté, avant de préciser que d'autres cabinets étaient également présents en force ; « On croisait sans cesse d'anciens camarades de fac à la cafétéria. C'était cocasse. »

Parfois, il y avait autant de consultants sur place que d'employés Verizon, a également rapporté l'ancien consultant McKinsey. Verizon aurait pu dépenser au moins une partie des 120 millions de dollars pour embaucher des employés permanents ou former son propre personnel. Autrement dit, Verizon – comme AT&T – a sous-traité certains postes à des consultants libres d'aller et venir à leur guise, avec peu ou pas de loyauté envers les entreprises qu'ils conseillaient, au-delà du fait de plaire aux managers qui les avaient engagés pour s'assurer que la prochaine vague de consultants serait aussi bien accueillie qu'eux.

Fin 2018, plus de dix mille employés Verizon ont accepté une offre de départ volontaire. Selon McKinsey, diminuer la masse salariale n'était pas « au cœur de leurs recommandations ». Malgré tout, d'après Nell Geiser, coordinateur des études pour le syndicat CWA, ces réductions d'effectifs étaient avant tout destinées à répondre au plus vite aux attentes de Wall Street⁸².

Pour Anand Giridharadas, l'auteur de *Winners Take All*, en échouant à résoudre la question des inégalités de richesse, le gouvernement s'est mis le peuple à dos et a monté les gens les uns contre les autres. « Des millions d'Américains, de gauche comme de droite, partagent un même sentiment : pour des gens comme eux, les dés sont pipés », a-t-il écrit dans son ouvrage⁸³. « Sans doute est-ce de là que vient l'incessante condamnation du "système" ».

Une étude du Conseil de la Réserve fédérale des États-Unis⁸⁴ a montré qu'au cours des quatre dernières décennies, le pouvoir croissant des entreprises a alimenté certains des problèmes sociétaux les plus insolubles : la stagnation des salaires en dépit d'une augmentation de la productivité ; la forte augmentation des bénéfices avant impôt des entreprises américaines couplée à une aggravation de l'inégalité des revenus ; et l'augmentation de la dette des ménages et de l'instabilité financière. Même la Business Roundtable a réévalué en août 2019 sa position selon laquelle les entreprises ne devraient servir que les intérêts des actionnaires, un reflet, d'après McKinsey, « du bouillonnement des tensions »⁸⁵.

Malgré tout, alors même que les délocalisations n'avaient plus la cote auprès de nombreux décideurs politiques à Washington, le McKinsey Global Institute a continué à la défendre, affirmant que les délocalisations et l'affaiblissement des syndicats avaient été cités à tort comme les principales causes de l'inégalité des revenus. Selon le cabinet de conseil, il fallait bien plutôt chercher les coupables du côté des « cycles d'expansion et de ralentissement de l'économie »⁸⁶ et des progrès technologiques. « Alors que le débat public s'est en grande partie focalisé sur la question des emplois perdus ou déplacés, ce qui compte, surtout, ce sont les transformations qui ont eu lieu », a déclaré McKinsey.

Selon Giridharadas, le problème de McKinsey ne se limite pas au choix de ses clients ; ce qui pose problème, c'est qu'« une grande partie de son travail consiste à augmenter la part des profits qui revient aux investisseurs au détriment des travailleurs »⁸⁷.

Pourtant, la firme semble passer son temps à disséminer sur Internet des réflexions et des suggestions – offrant là un véritable catalogue de mesures keynésiennes – sur la manière dont les entreprises peuvent s’attaquer aux impacts des inégalités de revenus : « Quelle est la raison d’être de votre entreprise ? » demande ainsi le cabinet⁸⁸. Ou encore : « Il est clair qu’il faut entamer une réflexion profonde sur l’identité de votre entreprise – sur les valeurs que vous défendez ». Selon McKinsey, la question est peut-être claire, mais pas les réponses. « Comment faire ? Quels sont les mécanismes pour y parvenir et faire advenir ces changements ? »

À l’époque, le cabinet proposait même une réflexion à la mode New Age : « Alors que vous vous efforcerez de connecter la superpuissance de votre entreprise à son impact sur la société, vous identifierez une riche constellation d’initiatives potentielles ». Pour ceux qui ne savaient pas en quoi croire, McKinsey suggérait aussi une application leur permettant d’« explorer leurs valeurs et leur mission et d’établir des liens au travail pour pouvoir poursuivre ces objectifs ».

McKinsey s’excuse rarement pour ses erreurs passées, mais il est intéressant de revenir sur Arch Patton, l’homme qui a enclenché le mouvement en faveur d’une rémunération accrue des dirigeants. Plus tard dans sa vie, un journaliste lui a demandé ce qu’il avait à dire sur l’impact de son travail. Sa réponse a tenu en trois mots : « Je plaide coupable. »⁸⁹

JOUER SUR DEUX TABLEAUX

Aider le gouvernement à aider McKinsey

Au milieu des années 1990, une équipe McKinsey a débarqué à Springfield, la capitale de l'Illinois, à la poursuite d'un rêve utopique : casser le cycle de la pauvreté en sevrant les nécessiteux des aides sociales à l'aide d'un gouvernement réorganisé¹. Les consultants avaient été appelés par un ancien associé, Gary MacDougal, qui avait quitté la firme des années plus tôt² pour monter une affaire florissante avant de se tourner vers la politique et de participer à la campagne présidentielle de George H. W. Bush de 1988³.

Parti randonner dans l'Himalaya pour réfléchir à la suite à donner à sa vie durant une période difficile de son existence, marquée notamment par un divorce, MacDougal en est revenu avec une idée : utiliser ses compétences en matière de leadership et ses contacts politiques pour réformer l'État et ainsi mieux s'attaquer à la pauvreté. Comme il pensait, comme nombre de ses collègues républicains, que les aides sociales ne faisaient que perpétuer la pauvreté⁴, cela impliquait d'aider les bénéficiaires à devenir autonomes.

MacDougal a ainsi persuadé le gouverneur de l'Illinois⁵, Jim Edgar, lui aussi républicain, d'autoriser la création d'un groupe de travail dont il prendrait la tête pour étudier les programmes de lutte contre la pauvreté, fixer des objectifs et mesurer les progrès accomplis. Le gouverneur lui ayant suggéré de faire équipe avec sa conseillère en santé, Felicia Norwood, une impressionnante jeune diplômée de la faculté de droit de Yale qui connaissait bien les rouages gouvernementaux de l'Illinois, cette dernière est devenue sa confidente de confiance⁶.

Compte tenu de la complexité de cette tâche, MacDougal s'est tourné vers des individus qu'il connaissait et respectait : ses anciens collègues de McKinsey. Répondant à l'appel avec enthousiasme, la firme dépêcha une équipe de sept consultants, dont des directeurs associés seniors, qui prit ses quartiers non loin du Capitole de l'État. Travaillant sur cette mission en pointillé pendant des mois, les consultants analysèrent les dossiers de trois cent soixante-cinq foyers bénéficiaires d'aides sociales ventilées au travers de dix-huit programmes administrés par des agences étatiques ou des associations caritatives. Ils interviewèrent également certains bénéficiaires ainsi que des responsables gouvernementaux et se rendirent dans des quartiers défavorisés. À la fin, d'après MacDougal, les consultants connaissaient mieux que personne les défauts de la politique d'aide sociale publique⁷.

Cerise sur le gâteau : McKinsey avait travaillé *pro bono*, une contribution en nature d'une valeur de plusieurs millions de dollars compte tenu du tarif horaire des consultants. « Le fait que le cabinet offrait son temps et n'avait nulle intention de faire de l'État de l'Illinois son client asseyait sa crédibilité », a expliqué MacDougal⁸, en notant que, de toute façon, la firme ne recherchait pas ce genre de clients, tant ils lui paraissaient incapables de se réformer en profondeur.

Malgré tout, de réels changements eurent lieu en 1997, quand les services sociaux de l'État furent réorganisés suite au vote d'une loi. Selon MacDougal, le nombre de dossiers de bénéficiaires chuta de 22 % dès la première année⁹. « Cela a été la plus importante réorganisation gouvernementale depuis 1900 », a-t-il déclaré avant de prendre la tête du parti républicain en Illinois¹⁰ puis de conseiller d'autres États sur des questions de pauvreté.

Par la suite, il est apparu qu'en proposant ses services à titre gracieux, les intentions de McKinsey n'avaient peut-être pas été si nobles que MacDougal l'avait cru. Le fait d'avoir appris la manière dont travaillait l'État a en effet permis à McKinsey de mettre un pied dans la porte, une première étape nécessaire pour pouvoir proposer ensuite ses services contre monnaie sonnante et trébuchante.

À l'évidence, cette stratégie a porté ses fruits en Illinois quand l'État s'est résolu à privatiser les services couverts par Medicaid par le biais de la « gestion intégrée des soins de santé », un système qui donne la main aux compagnies d'assurances santé privées pour mieux contrôler les coûts et la qualité des soins. Début 2017, les responsables gouvernementaux ont voulu étendre le programme en l'ouvrant à 650 000 personnes supplémentaires¹¹. Pour ce faire, ils ont estimé qu'ils avaient besoin d'aide. Et c'est là que la firme est entrée en jeu étant donné qu'elle connaissait bien les rouages de l'État pour avoir travaillé des années auparavant avec Gary MacDougal et que le suppléant du nouveau gouverneur, Bruce Rauner, un républicain conservateur et probusiness, était un ancien responsable du cabinet¹².

Par ailleurs, Felicia Norwood, entre-temps nommée directrice de Medicaid en Illinois, connaissait McKinsey à travers son travail de réorganisation de certains services de l'État. Elle-même avait travaillé pendant de nombreuses années pour la division Gestion intégrée des soins de santé d'Aetna¹³, un client de McKinsey¹⁴.

Bruce Rauner, qui avait promis de tailler dans les dépenses et d'affaiblir les syndicats, n'a pas tardé à mener son administration au naufrage. Pendant plus de deux ans, alors que les législateurs démocrates s'opposaient à la politique du gouverneur, l'Illinois n'a pas eu de budget¹⁵. Pour superviser ses décisions fiscales, les citoyens élurent Susana Mendoza au poste de contrôleur des finances de l'État.

Aussi combative que menue, l'élue se rendit dans quantité d'hospices, de maisons de retraite et d'hôpitaux pour constater de visu l'impact de l'impasse budgétaire sur les gens dans le besoin, autrement dit l'ampleur de l'inquiétude et de la souffrance dans lesquelles était plongée une partie de la population. L'État devait ainsi 800 000 dollars à une entreprise qui fournissait des soins à domicile aux personnes âgées¹⁶, ce qui l'avait obligée à réduire le nombre de ses clients de 900 à 300.

« Ces gens appelaient littéralement à l'aide », a témoigné Mendoza¹⁷. Et aussi : « Je me suis rendue dans un centre de lutte contre les violences domestiques à Carbondale, le seul

à deux cents kilomètres à la ronde. S'il fermait, des femmes allaient mourir ». Andrea Durbin, qui dirigeait une association d'aide aux familles dans le besoin, a déclaré que les plus durement touchés étaient « les personnes malades, celles qui ont besoin du soutien de l'État pour leur sécurité, leur santé, et pour se remettre sur pied »¹⁸.

C'est pendant cette crise budgétaire que Mendoza a fait une découverte surprenante.

Alors que les services sociaux manquaient cruellement d'argent, les responsables de l'Illinois versaient discrètement des millions de dollars aux consultants de McKinsey. Ces décisions étaient souvent prises en catimini, sans contrôle ni approbation du législateur, selon Mendoza. Trois mois seulement après son entrée en fonction, en mars 2017, elle a ainsi gelé 21,6 millions de dollars que l'État avait accepté de verser à des cabinets de conseil pour des missions d'ordre technologique¹⁹ – la majeure partie de cette somme étant destinée à McKinsey.

Mendoza voulait savoir pourquoi l'État avait prévu de payer un cabinet de conseil privé « en priorité par rapport à des services critiques comme les maisons de retraite, les hospices et les établissements d'enseignement ». Alors qu'elle avait donné cinq jours au gouverneur pour répondre à des questions précises, elle n'obtint rien²⁰.

Elle n'avait pas encore saisi l'ampleur de l'histoire qui s'apprêtait à être dévoilée, celle d'un gouvernement qui était devenu le complice délibéré des efforts de McKinsey pour se bâtir un empire dans le secteur de la santé en jouant sur tous les tableaux.

Comme les législateurs de l'État ignoraient tout ou presque des paiements effectués au bénéfice du cabinet de conseil, Greg Harris, un élu de Chicago, organisa trois audiences pour savoir pourquoi l'État qui était en situation de détresse financière avait choisi de verser plus de 75 millions de dollars à McKinsey²¹, dont 24 millions de dollars²² au titre de deux contrats attribués au cabinet hors appel d'offres²³.

Au cours d'une audience, Harris a fait part de ses préoccupations à Norwood, dont l'équipe avait signé les contrats²⁴ :

« Quand on se retrouve avec un contrat passé sans appel d'offres, sans aucun moyen de voir qui d'autre de plus expérimenté et de moins cher aurait pu faire une proposition... comme vous pouvez l'imaginer, cela soulève beaucoup de questions »²⁵.

Pour Norwood, cependant, il n'y avait aucune raison de s'inquiéter. Elle et ses collègues connaissant très bien le travail de McKinsey et il n'était pas nécessaire d'aller voir ailleurs.

« N'est-il pas possible de faire nous-mêmes une partie de ce travail sans se tourner vers l'extérieur et sans dépenser des dizaines de millions de dollars supplémentaires ? » a voulu savoir Harris.

Ce à quoi Norwood a répondu : « Nos employés ne sont absolument pas qualifiés pour faire ce travail. » Définir un changement organisationnel stratégique n'était donc pas dans leurs cordes²⁶.

Les législateurs n'étaient pas les seuls à remettre ces contrats en cause. Le responsable des achats de l'État en avait annulé un d'un montant de 12 millions de dollars²⁷ au motif que Norwood avait à tort estimé pouvoir faire l'économie d'un appel d'offres. Le lendemain, un deuxième contrat au bénéfice de McKinsey fut gelé par Mendoza²⁸.

Mais il y avait plus inquiétant encore : conseillée par McKinsey, Norwood avait prévu de verser quelque 63 milliards de dollars²⁹ – le plus important contrat fournisseur de toute l'histoire de l'État – à sept entreprises d'assurance santé pour gérer et payer les services médicaux désormais couverts par le programme Medicaid élargi. Selon Mendoza, le fait que ces dépenses aient échappé à la surveillance du législateur était tout à fait malavisé : « Cela signifie que cette offre de service ne bénéficie pas de la même évaluation indépendante que, par exemple, un contrat d'achat de trombones », a-t-elle ainsi expliqué³⁰.

Pour sa part, McKinsey n'avait pas particulièrement envie que quiconque se mêle de surveiller son travail, même si son client était l'État. Lors d'une audition, Harris a questionné Norwood sur le penchant du cabinet pour le secret, en citant notamment une disposition du contrat de McKinsey « selon

laquelle ni l'État ni McKinsey ne peuvent se référer l'un à l'autre ou attribuer une quelconque information à l'autre partie dans une communication externe, y compris dans les communiqués de presse relatifs à ce contrat ».

« Est-ce une clause standard des contrats de l'Illinois ? » a demandé Harris.

Norwood pensait que c'était le cas, sans pouvoir cependant l'affirmer avec certitude.

« Cela ne semble pas être très propice à la transparence », a conclu Harris³¹.

De nouveau, Norwood déclara qu'il n'y avait pas lieu de s'inquiéter et expliqua que les importants contrats concernant notamment les assurances santé allaient être soumis à un appel d'offres et être évalués par des individus n'ayant aucun conflit d'intérêts³². « S'il est vrai que j'ai travaillé par le passé, pendant près de 19 ans pour être précise, pour une société d'assurances santé, ni moi ni mes deux collègues ayant des liens avec cette industrie ne participerons à l'évaluation », a-t-elle précisé.

Sa réponse était exacte, mais éludait d'autres points essentiels comme celui de savoir qui rédigeait les termes de l'appel d'offres, susceptibles de favoriser une entreprise plutôt qu'une autre. Interrogée à ce sujet, Norwood déclara que McKinsey avait aidé les employés de l'État à les préparer³³. Des membres du bureau du gouverneur, dont un autre suppléant, Trey Childress, qui rejoindra un an plus tard le bureau de McKinsey à Chicago, ont aussi prêté main-forte. Par la suite, Norwood est revenue sur sa déclaration pour dire que Childress n'avait pas participé à l'élaboration de l'appel d'offres. Norwood n'a pas répondu à nos demandes d'interview.

Lors des auditions, personne n'a pensé à demander si *McKinsey* avait des conflits d'intérêts. Les fonctionnaires de l'État n'auraient pas eu accès au secret bien gardé que constituait la liste des clients du cabinet, mais les auteurs de ce livre l'ont obtenue à titre exclusif, et celle-ci montre que les liens financiers entre McKinsey et l'industrie des soins de santé sont étroits.

Ces dernières années, McKinsey a en effet facturé pour plus de 200 millions de dollars de services aux entreprises de ce secteur³⁴, ce qui en fait l'un des plus lucratifs du cabinet. De plus, quatre des sept entreprises qui ont remporté une partie du contrat Medicaid de 63 milliards de dollars ont ensuite été rachetées par des clients de McKinsey. Quant à la cinquième, la société mère de Blue Cross et Blue Shield of Illinois, elle était propriétaire des bureaux du cabinet de conseil au centre-ville de Chicago. Lorsque McKinsey a loué trois étages supérieurs dans l'immeuble de l'assureur, le *Crain's Chicago Business* a parlé d'un coup d'éclat pour ce dernier qui avait « un gros investissement à rentabiliser »³⁵ dans le bâtiment.

McKinsey s'est bien gardé de dévoiler publiquement ces liens. Selon l'un de ses porte-paroles, les consultants qui acquièrent des informations confidentielles auprès du concurrent d'un client n'ont pas le droit de travailler pour ce dernier « tant que ces informations ont de la valeur (généralement pendant deux ans) d'un point de vue concurrentiel ». Le cabinet a ajouté : « Les clients travaillent avec nous parce qu'ils savent qu'ainsi leurs informations confidentielles sont en sécurité ».

Les législateurs ont voulu savoir ce qu'avait produit McKinsey en échange de ses honoraires mensuels d'environ 1 million de dollars. Autrement dit, pour reprendre le jargon des consultants, ils ont demandé à voir les « livrables »³⁶. En examinant des documents lors d'une audience, Harris a été troublé : « Mois après mois, les livrables sont les mêmes. Comment se fait-il que rien ne change ? » a-t-il demandé, avant de conclure : « Je pense que ma question est logique ».

« Certainement » lui a répondu Norwood.

Harris a également constaté que certains livrables tels que ceux relatifs à l'« Aide au soutien et à la préparation des dirigeants pour des sessions de travail avec des fournisseurs à un rythme restant à définir » étaient vagues.

À ce moment-là, certaines personnes ont commencé à rire, a-t-il témoigné³⁷.

« Cette cadence a-t-elle été définie ? a-t-il ensuite demandé avec une pointe de sarcasme³⁸.

– C'est votre question ?

– Ouais, je suis en train de parcourir ces documents et je me demande juste ce que l'on a eu pour un million de dollars.

– Nous allons revenir vers vous avec un document qui décrit spécifiquement tout ce que nous avons payé et les livrables reçus », a promis Norwood.

Six mois plus tard, elle a démissionné de son poste au sein de l'État de l'Illinois³⁹ pour entrer chez Anthem, un acteur majeur dans le domaine de la gestion intégrée des soins et l'un des plus gros clients de McKinsey. Depuis 2018, McKinsey a facturé pour plus de 90 millions de dollars de services à Anthem⁴⁰, une part significative des honoraires ayant été versée alors que Norwood était directrice de la division Affaires publiques de l'assureur. En plus d'Anthem, McKinsey a conseillé au moins neuf autres assureurs dans le domaine de la santé⁴¹.

Mais avant que Norwood démissionne, un autre législateur, le représentant William Davis, lui a demandé si elle était certaine que le dossier de McKinsey était irréprochable pour ce genre de travail⁴². S'il posait la question, a expliqué Davis, c'était parce qu'une entreprise pouvait très bien jouir d'une excellente réputation alors qu'il suffisait parfois de creuser un tout petit peu pour mettre au jour des problèmes.

« Aucun problème avec cette entreprise à votre connaissance ? a donc demandé Davis.

– Pour autant que je sache, monsieur le représentant, nous n'avons pas eu connaissance de problèmes concernant cette société.

– Vous êtes sûre de ça ? Je veux en être certain.

– J'en suis sûre, monsieur le représentant. »

Si les hauts fonctionnaires de l'Illinois avaient voulu creuser un tout petit peu, ils leur auraient suffi d'envisager un court déplacement sur l'autre rive du Mississippi jusqu'à St Louis, puis d'aller quelque six cents kilomètres plus loin, jusqu'à Little Rock. Ils auraient alors découvert que le Missouri et

l'Arkansas avaient des histoires intéressantes à raconter sur la façon dont McKinsey obtient ses contrats gouvernementaux.

Comme l'Illinois l'a prouvé, McKinsey connaissait non seulement les arcanes de la gestion intégrée des soins de santé, mais aussi la manière d'entrer en contact avec les personnes au pouvoir – les décideurs –, comme l'ancien gouverneur du Missouri, Eric Greitens⁴³.

En janvier 2017, quelques jours seulement après avoir prêté serment, Greitens a créé un nouveau poste spécifiquement pour Drew Erdmann⁴⁴, un ex-associé de McKinsey également ancien membre du Conseil national de sécurité, spécialiste de l'Irak et de l'Iran. Il n'a pas fallu longtemps pour que le Missouri engage McKinsey⁴⁵ – de nouveau gratuitement⁴⁶ –, « pour [nous] aider à comprendre les éléments clés de leadership et de culture nécessaires à la construction d'une organisation hautement performante ».

Après cela, la firme a été prête à engranger de vrais bénéfices. Lorsqu'Erdmann a voulu lancer une refonte complète de Medicaid, l'État a invité McKinsey et quatre autres cabinets de conseil⁴⁷ à soumissionner pour un contrat d'évaluation rapide du programme Medicaid assorti de recommandations de changements, notamment pour lutter contre le gaspillage, la fraude et les abus⁴⁸.

La proposition de McKinsey s'est distinguée des autres, en particulier parce qu'elle comprenait des dizaines de pages entièrement caviardées ou presque⁴⁹, rendant toute analyse publique impossible. Aucune autre société de conseil n'avait fait cela⁵⁰.

Cela a éveillé les soupçons de Tony Messenger, un chroniqueur pour le *St. Louis Post-Dispatch*. « Depuis qu'Erdmann a été embauché, McKinsey est devenu un acteur majeur au sein du gouvernement du Missouri. Une de leurs caractéristiques principales semble être le goût du secret », a-t-il écrit⁵¹. Selon le procureur général de l'État, les passages en question avaient été abusivement expurgés.

Ces caviardages massifs n'étaient qu'un avant-goût de ce qui allait suivre.

À l'origine, l'État avait annoncé que le gagnant de l'appel d'offres serait sélectionné en fonction des critères suivants : pour 40 % selon son coût, pour 40 % selon la méthodologie proposée et pour 20 % selon son expérience. Cependant, à peine quelques jours après avoir publié ces spécifications, l'État les a soudainement remplacées par de nouvelles dans lesquelles le coût ne pesait plus que pour 15 % du score final⁵², ce qui a permis à McKinsey de présenter un budget plus conséquent sans se tirer une balle dans le pied.

Son calcul s'est révélé payant. Le cabinet a remporté le contrat avec une offre à 2,7 millions de dollars, soit *trois fois plus* que la plus basse et davantage que le total combiné des trois propositions les plus économiques⁵³. Alors que les fonctionnaires du Missouri semblaient avoir copié-collé leurs évaluations dans plusieurs sections de la proposition de McKinsey⁵⁴, en accordant à chacune une note de 100 %, les concurrents étaient jugés plus sévèrement⁵⁵, avec des critiques spécifiques.

Et ce n'était pas tout. Après avoir soumis sa meilleure et dernière offre, McKinsey a demandé à rencontrer les fonctionnaires de l'État⁵⁶ et a été autorisé à réviser sa proposition⁵⁷, et ce plus d'un mois après la date limite de dépôt. Navigant, un concurrent, a protesté, en s'appuyant sur des documents de l'État établissant que McKinsey « a eu l'occasion de réviser et de soumettre à nouveau les documents utilisés dans la notation ». Une demande antérieure de Navigant pour obtenir un délai supplémentaire pour soumettre sa proposition originale avait été rejetée.

Navigant s'est également élevé contre les nombreux caviardages de McKinsey, affirmant qu'ils empêchaient les concurrents d'évaluer « la conformité et la substance » du plan proposé⁵⁸. Selon ce cabinet, « un processus d'appel d'offres doit être ouvert et transparent une fois terminé. Celui-ci est tout sauf cela ». L'État a répondu qu'il n'avait aucune obligation de publier une offre dans son intégralité en ligne⁵⁹, mais a tout de même fini par supprimer les caviardages. Les représentants de l'État n'ont pas tenu compte des protestations

de Navigant, toutes les règles applicables ayant été suivies, selon eux.

Gail McCann Beatty, le chef de la minorité parlementaire démocrate, a accusé l'administration Greitens d'avoir truqué le processus de sélection⁶⁰ du cabinet de conseil en faveur de McKinsey, ce que les dirigeants de l'État ont nié en bloc. Selon Peter Merideth, un autre membre de la Chambre, le contrat était bidon. « Je ne leur fais pas confiance une seule seconde », a-t-il dit, en faisant référence à McKinsey⁶¹. Il trouvait également étrange que le cabinet de conseil suive les législateurs locaux sur les médias sociaux. « Un type à New York est généralement le premier à “liker” mes posts sur les médias sociaux. Pourquoi cela ? » s'est-il étonné.

Une association de consommateurs, Missouri Health Care for All, se posait aussi des questions sur McKinsey : « Il nous est impossible de savoir si McKinsey a des conflits d'intérêts, car nous ignorons qui sont ses clients actuels » a-t-elle écrit⁶².

Cette remarque s'est avérée pertinente : les trois entreprises chargées de gérer le nouveau programme Medicaid du Missouri étaient soit déjà clientes de McKinsey, soit en voie de le devenir⁶³. L'une d'entre elles, Centene Corporation, basée à St Louis, « a fait l'objet de graves accusations de mauvaise gestion⁶⁴ lui ayant valu 23,6 millions de dollars de pénalités au bas mot dans plus d'une douzaine d'États », a rapporté *The Des Moines Register* en 2018. Toujours selon le journal, l'entreprise – mais pas McKinsey – était accusée, entre autres choses, d'« insuffisances » quant à l'accès des plus modestes et des personnes âgées aux médecins. Durant cette période, en 2018 et 2019, McKinsey a facturé plus de 50 millions de dollars à Centene⁶⁵.

Selon Shawn D'Abreu, le directeur des programmes de l'association d'usagers, les Missouriïens n'ont pas obtenu grand-chose en échange de leurs 2,7 millions de dollars. Le rapport de McKinsey contenait bien quelques bonnes idées, mais le cabinet a reconnu que nombre de ses propositions étaient déjà connues des responsables de l'État⁶⁶.

« N'importe qui aurait pu se rendre au département des Affaires sociales pour y interviewer deux ou trois personnes

et rédiger en à peine plus d'un jour le même rapport avec les mêmes recommandations que nous savons bonnes », a écrit D'Abreu⁶⁷. Une exagération ? Peut-être. Mais le rapport de McKinsey soulevait d'autres questions encore.

« La quasi-totalité des principales recommandations de "transformation" se retrouvent dans d'autres rapports sur le site web de McKinsey. Il est juste de se demander si elles sont adaptées au Missouri ou si ce ne sont que des solutions à l'emporte-pièce », a conclu l'association d'utilisateurs⁶⁸.

Dans son diagnostic, McKinsey se gardait également bien de se mettre les législateurs républicains à dos. « Selon le rapport, la situation budgétaire difficile de l'État était imputable au programme Medicaid⁶⁹ ; l'impact des réductions d'impôt successives n'était pas du tout pris en compte », a écrit l'association pour qui, globalement, McKinsey semblait donner la priorité aux profits des sociétés d'assurance santé plutôt qu'à l'accès aux soins médicaux pour les plus démunis.

À partir de 2019, la nouvelle machine destinée à fournir les prestations couvertes par Medicaid a commencé à se gripper avec une baisse brutale du nombre de bénéficiaires enregistrés – surtout parmi les enfants, ce qui a inquiété Herb Kuhn, le directeur de l'association des hôpitaux du Missouri : « Quand on voit que plus de 50 000 enfants ont disparu des registres de Medicaid, on se demande si l'État fait bien ses vérifications », a-t-il expliqué⁷⁰. Pour le représentant Merideth, ce nombre était même sans doute plus proche de 100 000⁷¹. Soit McKinsey n'avait rien prévu pour éviter cela, soit l'État avait ignoré ses conseils, soit l'économie du Missouri s'était améliorée, une troisième option à laquelle les défenseurs des nécessiteux ne croyaient cependant pas. Pour l'association caritative Legal Services of Eastern Missouri, la faute était plutôt à rechercher du côté du rapport de McKinsey qui incluait des recommandations visant à réduire les coûts de Medicaid. Selon un de ses rapports, « comme il se concentre sur la réduction des coûts, de façon générale, le rapport de McKinsey échoue à prendre en compte l'impact potentiel de ses recommandations sur l'accès à la santé et ses conséquences »⁷².

Pour Merideth, les entreprises de gestion intégrée des soins de santé ont échoué à un autre titre : alors qu'elles avaient promis des économies⁷³, le Missouri est l'un des États où le coût par patient bénéficiaire de Medicaid est le plus élevé. Savoir quelle est la part de responsabilité de McKinsey dans ce fiasco demeure une question ouverte.

Selon le Dr Joshua M. Sharfstein, un expert en politique de santé à l'université Johns-Hopkins, correctement mise en œuvre, la gestion intégrée des soins de santé permet de contrôler les coûts, d'améliorer les résultats médicaux et d'offrir un meilleur service que le système traditionnel de rémunération à l'acte, qui récompense le volume au détriment de la qualité et des coûts. Mais quand ils échouent dans cette mission, les acteurs du secteur sont connus pour investir dans des lobbyistes afin d'obtenir des règles plus favorables pour Medicaid. « Je ne suis pas opposé à ce qu'il y ait des plans de gestion intégrée des soins dans Medicaid, mais l'implication des acteurs du secteur n'est pas une solution magique », a-t-il déclaré⁷⁴, avant de préciser que pour que ces plans fonctionnent comme prévu, « les États doivent les surveiller de très près ».

Les liens étroits de McKinsey avec les assureurs ont été évidents dans l'Arkansas voisin, où Blue Cross Blue Shield a offert à l'État, ce qui était du jamais-vu, une subvention de 1,5 million de dollars s'il engageait McKinsey pour évaluer le programme Medicaid. L'État a pris l'argent, a ajouté 1,5 million de dollars supplémentaires, puis a donné le montant total – 3 millions de dollars – à McKinsey par le biais d'un contrat direct « d'urgence »⁷⁵.

Plusieurs mois après l'attribution du contrat, l'Arkansas a eu droit à une autre surprise. Andy Allison, un économiste spécialiste en santé publique, raconte s'être retrouvé dans un bureau avec un associé senior de McKinsey, David Nuzum, alors qu'il passait un entretien pour le poste de directeur de Medicaid en Arkansas. « Un associé de McKinsey assistait à mon entretien. Ils avaient besoin de conseils pour savoir si j'étais qualifié pour le poste », se souvient Allison⁷⁶. Nuzum a refusé d'être interviewé, mais, selon son employeur, il

avait été « invité de manière impromptue à discuter avec M. Allison pendant quelques minutes » et ne devait jouer aucun rôle dans la décision d'embauche.

Allison a obtenu le poste. Il était déterminé à utiliser les fonds de Medicaid pour acheter des assurances santé privées pour les personnes à faibles revenus. Cependant, en réussissant à faire fructifier son contrat initial de 3 millions de dollars en une série de missions pour un total de plus de 100 millions de dollars⁷⁷ – un sacré butin si l'on considère que l'Arkansas est l'un des États les plus pauvres du pays –, sans jamais avoir à passer par des procédures d'appel d'offres, c'est McKinsey qui a le plus profité de la situation. Par la suite, un audit législatif⁷⁸ a conclu que le contrat initial de 1,5 million de dollars conclu avec Blue Cross, attribué avant l'arrivée d'Allison, aurait dû faire l'objet d'un appel d'offres.

Dans une interview pour ce livre, Allison a expliqué que si McKinsey avait bénéficié du statut de fournisseur exclusif, c'est parce qu'il était le seul cabinet à avoir les compétences nécessaires pour transformer Medicaid. « L'innovation et la réforme des paiements exigent une compréhension fine du marché médical », a-t-il déclaré⁷⁹. « Aucun cabinet de conseil ne pouvait rivaliser avec McKinsey sur cette question ». Selon lui, s'il était passé par un appel d'offres, ce dernier aurait tout de même remporté la mise. « La réponse aurait été la même, tout en étant beaucoup, beaucoup plus lente », a-t-il conclu.

McKinsey a sans doute apprécié l'attitude d'Allison, puisque la firme l'a embauché en 2015⁸⁰, un peu plus de six mois après qu'il a démissionné de son poste gouvernemental, un fait jugé suffisamment important pour être mentionné dans un rapport hautement critique sur la manière dont l'État avait géré les fonds alloués à Medicaid.

Les succès de McKinsey en Illinois, en Arkansas et dans le Missouri ne tiennent pas qu'à la chance et à la connaissance du contexte régional. Avec sa liste impressionnante de clients qui couvre toute la chaîne des soins de santé, dont des agences réglementaires, le cabinet bénéficie d'un pouvoir d'influence

qui s'étend bien au-delà des frontières de ces États, tout en créant un immense réservoir de conflits d'intérêts potentiels.

Conscient que ce secteur d'activité pouvait représenter un centre de profit majeur, McKinsey s'est infiltré dans nombre d'agences fédérales et d'État en vendant l'idée que les fonctionnaires ordinaires n'avaient pas la formation et l'expérience nécessaires pour bien comprendre les nuances des logiques économiques en jeu. Il a aussi fait la promotion de ses analyses exclusives⁸¹ enrichies de milliers d'ensembles de données provenant de clients du monde entier. Enfin, en plus de ses consultants généralistes, la firme s'est adjoint l'expertise de médecins, de chercheurs ainsi que d'anciens régulateurs gouvernementaux.

McKinsey a connu un énorme succès, obtenant plus d'un milliard de dollars de contrats au niveau fédéral et avec les États, souvent en dehors de toute procédure d'appel d'offres. Et nombre de ces contrats consistaient à conseiller les agences gouvernementales qui réglementaient les clients privés de McKinsey dans le domaine des produits pharmaceutiques, des hôpitaux et des assurances.

L'équipe McKinsey spécialisée dans le secteur de la santé a joué un rôle important – et très critiqué – dans le débat sur la mesure phare du président Obama, l'Affordable Care Act, la législation la plus ambitieuse en matière de soins de santé depuis Medicare et Medicaid un demi-siècle plus tôt⁸². Cette loi a mis fin à des années de tentatives infructueuses par les démocrates d'aider les personnes sans assurance médicale. Elle devait donner accès à des millions d'Américains à une assurance abordable, en étendant les bénéfices de Medicaid à ceux proches du seuil de pauvreté, mais tout de même au-dessus. Le projet prévoyait également que ceux qui gagnaient trop pour être éligibles pourraient utiliser des crédits d'impôt pour souscrire une assurance sur une place de marché publique et ne pourraient se voir refuser une couverture en raison de conditions médicales préexistantes.

La loi a suscité la colère des dirigeants républicains qui l'ont perçue comme une première étape vers une prise de contrôle des soins de santé par le gouvernement. En public, les assureurs santé soutenaient la réforme, mais en privé, ils s'efforçaient de la torpiller en faisant discrètement transiter des dizaines de millions de dollars par la Chambre de commerce des États-Unis qui finançait des opérations de lobbying⁸³.

Ils n'ont pas réussi à faire capoter l'Affordable Care Act, mais ils l'ont tout de même affaibli en convainquant suffisamment de législateurs d'enterrer « l'option publique », une clause qui aurait permis au gouvernement de proposer lui-même une couverture santé pour éviter que les assureurs privés ne s'enrichissent démesurément⁸⁴. Le président Obama a dû s'incliner pour obtenir le vote de Joe Lieberman, un des deux sénateurs du Connecticut, un État où plusieurs assureurs médicaux d'importance ont leur siège. Les représentants républicains ont perdu la bataille, mais n'ont pas cessé d'essayer de saper la nouvelle loi en l'attaquant, entre autres, en justice.

En juin 2011, les républicains ont reçu un coup de pouce inattendu : McKinsey a choqué Washington en rendant publique une étude du cabinet qui montrait que presque un tiers des entreprises arrêteraient « certainement ou probablement » d'offrir une assurance santé à leurs employés quand la loi entrerait pleinement en vigueur en 2014⁸⁵. L'étude suggérait que le traitement proposé était pire que le mal et qu'il menaçait de saper la loi avant même sa promulgation.

Ses conclusions allant à l'encontre d'études concurrentes⁸⁶ menées notamment par la Rand Corporation, l'Urban Institute et le Congressional Budget Office, un organisme non partisan, les démocrates ont exigé que sa méthodologie soit dévoilée.

Pendant près de deux semaines, McKinsey a refusé, arguant du fait qu'il s'agissait de la propriété exclusive du cabinet, ce qui a d'autant plus suscité l'ire des démocrates du Congrès. « Les résultats de cette étude sont si nettement en décalage avec les autres évaluations qu'ils soulèvent des interrogations légitimes à son sujet, y compris sur la manière dont elle a été

menée et la raison de sa création », ont écrit les démocrates de la commission des voies et moyens de la Chambre des représentants dans une lettre adressée à Dominic Barton⁸⁷, le directeur général de McKinsey. Et d'ajouter : « le rapport lui-même indique que McKinsey a “formé les répondants” sur les implications de la loi sur les soins abordables, sans pour autant fournir la moindre indication sur le contenu de cette “formation” ». Le sénateur Max Baucus, président de la commission des finances du Sénat, a adressé une lettre similaire à Barton⁸⁸. « Ce n'est pas tous les jours que le président de la commission des finances du Sénat et trois commissions de la Chambre des représentants exigent simultanément d'une entreprise qu'elle révèle les dessous d'une enquête comme celle-ci », a écrit Greg Sargent, chroniqueur au *Washington Post*⁸⁹. « Cela met vraiment la pression et souligne à quel point les enjeux sont devenus importants pour les démocrates, maintenant que les républicains brandissent régulièrement l'étude comme une arme contre la loi sur la santé ».

McKinsey a fini par céder à la pression politique⁹⁰, par reconnaître que son étude n'était pas aussi rigoureuse que d'autres et par admettre qu'elle n'était en rien « prédictive ». Mais cela n'a pas suffi au sénateur Baucus, pour qui le rapport de McKinsey ne s'appuyait que « sur des données parcellaires et soigneusement choisies et des questions biaisées »⁹¹. Nancy-Ann DeParle, l'adjointe du chef de cabinet du président Obama a également éreinté le document⁹², en déclarant que près de la moitié des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ignoraient tout ou presque de la responsabilité de l'employeur dans le cadre de la loi et que près d'un quart d'entre elles « ignoraient tout » de ces dispositions. DeParle a refusé de spéculer sur ce qui avait pu pousser McKinsey à rédiger un tel rapport⁹³.

Les démocrates auraient-ils su à quel point McKinsey était proche des assureurs santé qu'ils auraient pu être beaucoup plus explicites dans leurs critiques.

Le rapport de McKinsey s'inscrit dans la droite lignée de ses pratiques habituelles, lorsque le cabinet identifie un problème qui se profile, potentiellement plus sérieux qu'il ne

semble à première vue, et qui requiert donc d'être pris à bras-le-corps pour ne pas nuire à la prospérité générale. Bien entendu, le cabinet est en mesure de le résoudre – moyennant finance, il va sans dire.

Pour accroître sa visibilité, McKinsey a créé le Center for U.S. Health System Reform « pour suivre et modéliser l'impact des changements réglementaires sur la dynamique du marché et des consommateurs »⁹⁴. Son public cible est sans ambiguïté : « Nous aidons les investisseurs – y compris les acheteurs stratégiques et les fonds d'investissement privés – à comprendre les opportunités qui découlent des dernières tendances en matière de réformes législatives et réglementaires [et] à identifier les domaines d'investissement et les actifs intéressants dans la chaîne de valeur des soins de santé ».

« Durant ces cinq dernières années, notre pôle de compétences santé a mené plus de 2 500 missions pour le compte de systèmes de santé, d'assureurs privés et de payeurs gouvernementaux, d'hôpitaux spécialisés, de centres médicaux universitaires et de fournisseurs de services auxiliaires », a écrit McKinsey en avril 2008. Ces clients incluent vingt des plus grandes entreprises de gestion intégrée des soins, neuf des plus grands groupes hospitaliers américains et sept des dix premiers centres médicaux universitaires, « ainsi que de multiples payeurs gouvernementaux au niveau fédéral et étatique – dont douze États pour transformer le mode de fonctionnement de certaines de leurs agences [et] améliorer leur approche de la gestion intégrée des soins ». En outre, le cabinet conseille « les principales chaînes de pharmacies de détail, des fournisseurs de services auxiliaires, des associations professionnelles sectorielles, des sociétés de gestion de fonds privés et bon nombre des plus gros employeurs américains »⁹⁵.

Avec tous ces acteurs du secteur de la santé comme clients et sa solide réputation, on imagine sans peine que McKinsey n'a pas eu trop de mal à attirer les agences gouvernementales dans son orbite.

Lorsque Donald Trump est devenu président des États-Unis en janvier 2017, personne ne savait quel accueil son