

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat
"Les Invités"**

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

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} novembre 2000)

**LE CONSEIL EN STRATÉGIE,
MARCHAND DE RÊVES RAISONNABLES**

avec

Yann DUCHESNE
Directeur associé McKinsey

débat animé par

Claude RIVELINE
Professeur à l'École des mines de Paris

Lundi 10 mars 1997
au ministère de l'Éducation Nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Les patrons font des rêves stratégiques pour leur entreprise, et souhaitent les faire partager avant de prendre le risque de les réaliser... ou de les abandonner. Mais ces rêves ne sont-ils pas parfois un peu fous ? Ne faut-il pas les aider à naître ? Parmi les partenaires de réflexion des patrons, les consultants en stratégie occupent une place privilégiée. Leur discrétion, leur indépendance, leur objectivité sont propres à conforter le patron dans l'appréciation de ses rêves, et de n'en retenir que ceux qui s'avèrent suffisamment raisonnables. Ensuite il s'agit de transformer en réalité rationnelle ces rêves souvent conçus dans l'irrationnel. Les consultants proposent alors leur aide pour le passage à l'acte.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

INTRODUCTION de Claude RIVELINE

Dans son mémoire de sortie de l'École polytechnique (sous la direction de Michel Berry et de Gérard de Pouvoirville, CRG de l'École polytechnique.), Yann Duchesne avait déjà traité un sujet de grand avenir, *Les investissements hasardeux dans le monde bancaire*, en retenant comme terrain d'étude... le Crédit Lyonnais. J'ai fait sa connaissance lorsqu'il s'est présenté au recrutement sur titre à l'École des mines de Paris en juin 1980. En consultant son dossier, je lui ai dit : "*avec un classement pareil, vous pouvez revendiquer les corps de l'État les plus prestigieux ; que venez-vous faire dans une école pour devenir ingénieur civil, affronter les petites annonces et les affres du privé ?*" Il m'a simplement répondu qu'il n'avait pas envie d'être fonctionnaire. Il a en effet abordé le monde des affaires avec brio : entré dès ses débuts chez McKinsey, il a gravi les échelons à une vitesse assez exceptionnelle.

De consultant débutant de 1982 à 1984 - en charge de projets dans l'industrie automobile et dans les télécommunications à Washington puis à New York -, il devient chef de projet, et de 1984 à 1987, s'occupe, entre Paris et Tokyo, de banques et de sociétés pharmaceutiques. C'est en tant que chef de projet senior qu'il travaille, en 1987 et 1988, à la réorganisation d'une telle société. Nommé *partner* en 1988, il franchit encore des étapes prestigieuses : d'abord responsable du secteur bancaire en France, puis du secteur pharmacie, il couvre finalement l'ensemble des secteurs industriels. En outre, il a été chargé de la communication externe de la firme en France (de 1988 à 1993) et depuis 1993, il a la responsabilité stratégique du recrutement des consultants.

Qu'est-ce qu'un conseil en stratégie, que fait-il, comment fait-il ? C'est la question que nous avons posée à Yann Duchesne. Les activités du conseil ont considérablement progressé ces dernières années. Les entreprises sont confrontées à des séismes, à des évolutions d'une brutalité et d'une magnitude sans aucune commune mesure avec ce qu'elles ont pu connaître auparavant ; face à cette irruption de phénomènes inattendus, elles ne disposent pas en interne des compétences requises, et sont obligées de faire appel à des aides extérieures, chères, mais bien commodes parce qu'elles s'en vont dès la fin de leur mission, de sorte qu'on peut dire que le conseil, c'est l'intérim de l'intellect.

Les consultants sont une vaste population et leur activité couvre un large éventail, qui va de celle du plombier - à qui on confie un problème parfaitement limité - à celle de Raspoutine, cet étrange aventurier qui avait acquis sur l'esprit du tsar Nicolas II, et surtout de sa femme Alexandra Fedorovna, un empire qui effrayait leur entourage et plus encore le peuple russe. Mais Raspoutine a fini assez vite et tragiquement, alors que la société McKinsey se porte fort bien, et son excellente réputation ne cesse de grandir. Nous avons donc le privilège d'écouter quelqu'un qui va lever un voile sur les secrets de Raspoutine, mais en mieux.

EXPOSÉ de Yann DUCHESNE

Bien qu'il soit plus facile de parler du métier des autres que du sien, je me livre volontiers à l'exercice en abordant les thèmes suivants :

- l'historique du métier de conseil ;
- l'origine de la demande ;
- le rôle du consultant ;
- la spécificité française ;
- des observations sur le devenir.

L'historique du métier de conseil

Il y a un siècle, le conseil en stratégie n'existait pas. La profession est née à Chicago en 1926, lancée par McKinsey¹ à partir d'une idée relativement simple : améliorer l'expertise managériale des patrons

¹ À l'époque McKinsey Kearney.

des plus grandes entreprises américaines², en les aidant à prendre de meilleures décisions. Elle a été créée par des gens venant de l'audit comptable et par des avocats d'affaires. Les patrons faisaient appel à ce service professionnel auprès de McKinsey, firme véritablement née dans le conseil en stratégie - et plus tard auprès d'autres firmes comme BCG³, un de nos concurrents tout à fait brillant - de la même manière qu'ils faisaient appel à leurs grands cabinets d'avocats ou d'expertise comptable.

Un développement progressif

Entre 1926 et le début des années 1950, le développement de cette profession confidentielle a été très progressif, et d'autant plus lent qu'il a souffert de la seconde guerre mondiale.

Au début des années 1950 - à cette époque la firme McKinsey comptait moins de cent personnes -, le calcul économique est apparu et la rationalité scientifique s'est développée ; des experts à la fois professionnels et scientifiques ont apporté une réelle valeur ajoutée auprès des patrons. Dès la fin des années 1950, de nouveaux concepts comme la stratégie de groupe, *corporate strategy*, les stratégies produit/marché ou par activité, *business units*, et aussi les questions relatives aux stratégies de portefeuille d'activités, les fameuses matrices McKinsey, BCG et autres, ont particulièrement contribué au développement du métier.

Les cent personnes du début des années 1950 sont devenues, dix ans plus tard, deux cent cinquante, et depuis, la croissance a été très soutenue ; lorsque je suis rentré en 1982, nous étions huit cents au niveau mondial et aujourd'hui, nous sommes quatre mille cinq cents. Ainsi, sur une longue période de temps, nous avons progressé, avec 15 % à 20 % de croissance annuelle, de façon quasi exponentielle. Le chiffre d'affaires de McKinsey a fait plus qu'accompagner la croissance des effectifs : en 1982 il était d'environ trois cents millions de dollars, aujourd'hui, il atteint deux milliards deux cents millions.

Une influence positive

Comment expliquer cette croissance ? Bien sûr, les entreprises sont mieux informées de la nature de nos services et sont de plus en plus nombreuses à y faire appel, mais il y a d'autres facteurs qui ont exercé une influence positive pendant ces quarante dernières années.

Tout d'abord, l'internationalisation. C'est par un service rendu à une grande société pétrolière européenne en 1959 que McKinsey a internationalisé ce métier. Au début des années 1960, d'autres firmes concurrentes se sont également implantées en Europe. Dix ans plus tard le métier était introduit en Asie⁴. Les années 1970 ont permis de conforter cette implantation asiatique et européenne tout en renforçant le maillage aux États-Unis, et depuis les années 1980, cette politique d'internationalisation est mise en œuvre dans les pays émergents : l'Amérique latine, les pays du sud-est asiatique et d'Europe de l'Est.

En 1982, McKinsey disposait d'une vingtaine de bureaux, dont plus de la moitié aux États-Unis. Aujourd'hui, la firme en compte soixante-quatorze, ce qui est considérable, et son activité s'exerce pour 65 % hors du sol américain. Le terrain a été très fertile dans les pays de culture anglo-saxonne, aux États-Unis, au Canada, en Allemagne, en Scandinavie, en Hollande, en Grande Bretagne, mais beaucoup moins en France et au Japon.

L'élargissement du métier à d'autres types d'interventions a constitué un deuxième facteur de développement. Après avoir traité les questions de stratégie de groupe, ce fut le tour des stratégies d'activités, de divisions, et des produits/marchés, pour répondre finalement à l'ensemble des besoins des directions générales. C'est ainsi que nous avons abordé l'organisation générale de groupe, l'amélioration opérationnelle, et également les questions de Corporate Finance.

² En particulier dans le *middle west*.

³ Boston Consulting Group

⁴ L'Asie de l'OCDE.

L'émergence de la concurrence

Il y a cinquante ans le métier était peu concurrentiel. Après la création de BCG, ce fut celle de Bain ; un certain nombre de cabinets de conseils se sont développés, comme A.T Kearney ; les *Big Six* de l'audit, qui à l'époque devaient s'appeler les *Big Eight*, ont toutes abordé le métier du conseil. Particulièrement depuis le début des années 1980, les *Strategy boutiques* ont vu le jour, créées par des gourous - généralement de grands professeurs en gestion - pour y encadrer des équipes et assurer un effet de levier sur le marketing de leur nom. Certaines de ces maisons, par exemple Monitor, créée par le professeur Porter, d'Harvard, marchent très bien.

Le prix de la valeur ajoutée

Les patrons qui ont envie de sauter dans le vide éprouvent fréquemment le besoin d'être rassurés sur la faisabilité des visions qu'ils prônent et sur la logique des décisions qu'ils s'appêtent à prendre. D'une manière ou d'une autre, le conseiller en stratégie essaie de canaliser leur rêve. Cela le conduit le plus souvent à devenir, au sein de l'entreprise, un vecteur ou un catalyseur du changement, et c'est là sa plus forte valeur ajoutée.

Ce service est relativement onéreux, du moins nos clients le disent. Pour donner un ordre de grandeur, une mission leur coûte au moins un million de francs par mois. Or elle dure trois ou quatre mois, parfois deux ans. Nos clients sont donc plutôt de très grandes entreprises, où les enjeux économiques justifient de telles interventions.

L'origine de la demande

Le patron doit être un peu fou, un peu *en dehors de la boîte*, comme diraient les Américains, pour pouvoir rêver de changer son entreprise ou de découvrir des horizons nouveaux. Or c'est ce rêve qui est à l'origine de sa recherche de conseil, rêve également essentiel pour que le conseiller en stratégie puisse jouer son rôle.

S'il est assez difficile de faire une typologie des rêves stratégiques des patrons, on peut au moins en identifier trois grandes catégories et montrer sur des exemples vécus quelle a été, au-delà de son discours officiel, la motivation personnelle du patron.

Changer la taille de l'entreprise

Quand il veut accroître de manière considérable son activité et son aura, le patron rêve de changer la taille de son entreprise.

- Le patron d'une filiale française d'un groupe pharmaceutique était bien décidé à faire de son passage à Paris une opportunité pour *booster* sa carrière. Il s'était donné trois ou quatre ans pour passer, dans ce secteur en France, du 20^{ème} au 10^{ème} rang, ce qui est très significatif. Il a fait appel à McKinsey pour identifier toutes les opportunités de croissance afin d'atteindre l'objectif officiel ; son objectif réel était de revenir en Allemagne comme un grand héros de sa société, et de se valoriser ainsi auprès du siège.
- Le patron d'une entreprise cotée en bourse est très attaché à son objectif d'accroître de 70 % en deux ans la capitalisation boursière de son entreprise, sachant bien entendu que les *stock options* dont il est bénéficiaire progresseront de manière surproportionnelle.
- Le patron d'une division d'un grand groupe industriel français, major de l'X, un peu bloqué dans sa structure, se lance dans une stratégie d'alliances internationales, pour devenir en fait le PDG d'un groupe un peu plus autonome de ce qui va devenir, in fine, sa maison mère. Les alliances s'avèrent intéressantes, à la fois pour la maison mère, pour sa carrière, et pour tout le monde.

Changer de métier, pour changer de dignité

Quand il veut faire quelque chose de plus noble, le patron rêve de changer de métier.

- On ne peut s'empêcher de penser à une banque commerciale française, soucieuse d'acquérir une banque d'affaires internationale pour servir de grandes entreprises plutôt que des particuliers et des professionnels, et d'avoir des activités partout dans le monde et non plus seulement en France.
- Un patron d'une entreprise américaine m'annonce en 1987 qu'il a pris la décision de racheter TF1 au moment de sa privatisation. Beau rêve en vérité, qu'il fallait canaliser un peu car, selon toute probabilité, le Trésor n'allait pas laisser 51 % du capital à un Américain, même très compétent dans le domaine. Il fallait étudier la construction d'une offre avec un partenaire français pour essayer de devenir finalement l'opérateur de TF1. Ce patron, on le sait, n'a pas réussi à réaliser son rêve.
- Un groupe de biens de grande consommation, qui a fait d'importants travaux de recherche, fait son entrée dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, et essaie d'y développer des activités de manière à valoriser ces activités de recherche, tout en anoblissant son blason.

Rechercher sa reconnaissance à l'international

Quand il n'est pas reconnu en France, le patron rêve de l'être à l'international, en espérant que du coup la France changera d'attitude à son égard.

- Le patron d'une grande entreprise nationalisée est bien décidé à réaliser une assez grosse acquisition dans un pays un peu plus libéral, de manière à forcer le gouvernement français dans son processus de privatisation, et établir durablement sa position à la tête du groupe. Plus on accélère le processus de privatisation de son entreprise, et plus les chances sont élevées d'en rester le patron.
- Il y a des patrons fascinés par un pays. J'en ai connu deux, un par la Chine et l'autre par le Japon, et il fallait que McKinsey les implante coûte que coûte dans le pays de leur rêve. Ces missions sont très intéressantes, parce que le client vient fréquemment voir où nous en sommes, et même s'il a un métier typiquement européen, il arrive que nos efforts soient couronnés d'un certain succès.
- Le patron d'un groupe industriel français est allé chercher en Allemagne sa reconnaissance en y devenant dans son métier le leader allemand, puis le leader européen, pour finalement s'assurer une réelle reconnaissance sur le territoire français.

Voilà des rêves qui nous ont été exprimés spontanément, avant même qu'une mission de stratégie ne soit lancée. Parfois il nous arrive d'aider certains patrons à accoucher de leurs rêves et de leurs ambitions, et ce faisant nous créons implicitement la demande pour notre propre métier. Mais il y a le syndrome des patrons qu'on ne parvient pas à faire rêver : ils rêvent sans consultant ou sont trop rationnels.

Le rôle du consultant

Les patrons sont compétents et expérimentés. Mais quand un patron échange ses idées avec un consultant qui a lui-même accumulé quinze ans d'expérience, cela peut l'aider et le rassurer, ou bien déplacer ses doutes, et parfois en créer d'autres. Dans ce type de dialogue privilégié - une telle relation de confiance ne se crée pas en un jour - il faut être constructif et aller de l'avant, mais il est prudent de maintenir une saine inquiétude afin d'éviter de lourdes erreurs. Le consultant peut alors confirmer les idées du patron et lui en apporter de nouvelles, et c'est là sa véritable valeur ajoutée.

Quand le rêve du patron est connu, il faut y travailler avec une équipe pour le transformer en réalité économique. C'est alors que la réflexion sur les options stratégiques, le *business plan*, et l'accompagnement dans la mise en œuvre prennent tout leur sens : le conseiller se doit d'être rationnel, bien que le rêve du patron ait souvent trouvé son origine dans l'irrationnel.

La valeur ajoutée du consultant

La valeur ajoutée du consultant peut avoir plusieurs origines et en particulier, s'il appartient à une grande maison, son réseau international. Disposer, comme McKinsey, de soixante-quatorze bureaux dans le monde, où il est possible d'accéder rapidement à des gens et des informations, c'est généralement un plus grand nombre d'implantations géographiques que n'en possèdent la plupart des clients, et cet effet de réseau international se valorise très bien, même auprès des plus grandes entreprises françaises.

La firme de conseil et le consultant lui-même accumulent leur expérience, suivant des axes sectoriels (par exemple la pharmacie) ou suivant des axes fonctionnels (par exemple le marketing), afin d'éviter que leurs clients ne réinventent la roue.

La fertilisation croisée entre les secteurs s'avère, à l'usage, très enrichissante : les secteurs de l'automobile ou de la banque peuvent par exemple bénéficier des stratégies de distribution utilisées dans les sociétés de biens de grande consommation.

Il y a aussi les valeurs fondamentales du métier : objectivité et indépendance, respect de la confidentialité, rapidité de réaction des consultants ; mais aussi disponibilité d'équipes performantes capables de suppléer le cas échéant une certaine faiblesse managériale et d'asseoir la crédibilité d'un plan, ce qui n'est pas donné à toutes les firmes. Lorsque dans l'entreprise on parle du plan McKinsey ou du plan BCG, sa crédibilité est parfois supérieure à celle des plans développés en interne - et dans un certain sens, c'est un peu dommage.

Mais la réelle valeur ajoutée du consultant, c'est son influence sur la manière dont les fameux rêves évoqués tout à l'heure deviennent réalité, les nouvelles positions stratégiques se mettent en place et les performances des clients s'améliorent à moyen et long terme.

L'élargissement des services

Si tous nos clients faisaient appel à nous pour trois mois et ne revenaient que quelques années plus tard, notre activité, bien que relativement chère, serait probablement structurellement déficitaire. Notre seule manière de trouver une rentabilité correcte consiste à fidéliser nos clients en nouant avec eux des relations durables. Or on ne peut pas faire en permanence de la réflexion stratégique pour un même client, car le patron n'a une grande idée stratégique que, disons, tous les cinq ans, et on n'y travaille que de trois à dix-huit mois. C'est pourquoi nous avons été amenés à élargir la palette de nos activités et essayer de couvrir tous les besoins des directeurs généraux et des présidents. Celà dit, si la stratégie ne représente plus qu'une partie de notre activité, elle en est probablement le cœur, car c'est elle qui rend notre métier passionnant et quelque peu mythique.

La spécificité française

En France le conseil en stratégie s'est relativement peu développé, parce que des freins ont ralenti son extension, mais cette situation est en train de s'améliorer rapidement parce que des moteurs se mettent en marche pour la relancer.

1 - Des freins au développement

La culture

Par certains côtés la culture d'entreprise constitue un frein au développement des activités de conseil. Le saut dans l'inconnu est vécu comme très dangereux par les patrons français, contrairement à leurs homologues américains dont les erreurs sont mieux tolérées. En France, l'échec est très mal accepté et cela rend les patrons plutôt conservateurs ; comme on considère que l'entreprise doit être pérenne, on est très attaché aux actifs, alors qu'aux États-Unis l'entreprise est plutôt une architecture mouvante de projets, ce qui est favorable à l'exercice de notre métier. Enfin, les patrons français ne sont pas habitués à se faire conseiller, ils prennent leurs décisions de manière beaucoup plus solitaire, et les expertises leur semblent d'une utilité plus marginale.

L'histoire économique

L'histoire économique de la France, au moins celle des quarante dernières années, a été très marquée par des volontés de protection du marché et, en 1981, par une vague de nationalisations. Contrairement aux entreprises suisses ou hollandaises, les entreprises françaises ont moins ressenti le besoin de devenir rapidement internationales, et leurs patrons ont assez peu recherché l'amélioration de leurs positions stratégiques.

La taille des entreprises

Nos clients sont de très grandes entreprises internationales. Or, du point de vue de la capitalisation boursière, la première entreprise française n'est que la cent treizième dans le classement mondial. General Motors représente sept fois Peugeot ou Renault, Coca douze fois Danone. Finalement, la France n'a offert à notre activité qu'une clientèle de "grandes PME", avec lesquelles il a été jusqu'à présent difficile d'établir des relations durables.

La qualité des consultants

Le métier de consultant n'est pas unanimement considéré en France comme étant une carrière prestigieuse ou valorisante, et depuis son introduction en France en 1964, il n'a pas systématiquement attiré les meilleurs. Du reste il n'y a aucune barrière à l'entrée dans ce métier : il suffit d'avoir un client pour se déclarer consultant.

2 - Des moteurs au développement

L'exigence d'efficacité

Une double série de privatisations, des marchés financiers de plus en plus globaux et de plus en plus anglo-saxons, donc de plus en plus exigeants, des patrons français remplacés pour leur manque de performance, voilà autant de motifs pour reconsidérer l'importance de l'efficacité dans les entreprises.

L'internationalisation

La plupart des grandes entreprises françaises sont désormais contraintes à l'internationalisation. Les entreprises de taille moyenne peuvent également devenir des acteurs économiques respectables à l'échelle mondiale du fait des mouvements de fusion très importants récemment observés dans l'aérospatial, la défense, la grande distribution ou le secteur bancaire. De plus, Bruxelles provoque des vagues de déréglementation et de libéralisation des industries qui obligent certaines entreprises françaises à apprendre les nouvelles règles du jeu de la concurrence européenne ou internationale.

L'élévation du niveau des consultants

Enfin le niveau de recrutement des consultants s'élève : les firmes les plus réputées arrivent aujourd'hui à attirer les meilleurs et chaque année des ingénieurs des Mines, des inspecteurs des Finances, des conseillers d'État envisagent de rejoindre notre activité.

Considérations sur le devenir

Une croissance durable

La croissance des cabinets de conseil en stratégie semble durable. Le potentiel de création de valeur ajoutée des consultants est au moins dix fois supérieur à l'offre actuelle. Autrement dit, nous avons l'opportunité de travailler beaucoup plus chez nos clients et de servir davantage d'entreprises.

Une petite taille relative

La petite taille de notre métier, par exemple en France, est tout à fait frappante. Si le chiffre d'affaires de McKinsey est, au niveau mondial, de deux milliards deux cents millions de dollars, il n'est en France - pour l'ensemble des missions - que de trois cent millions de francs, autrement dit celui d'une petite entreprise. Toutes firmes confondues, le conseil en stratégie doit y représenter un chiffre d'affaires d'environ un milliard de francs. Or, sur la seule place de Paris, les cabinets d'avocats d'affaires, qui traitent des opérations vraiment *corporate* dans les plus grandes entreprises, ont des honoraires de cinq à dix milliards de francs ; le conseil en communication, sans parler des annonces publicitaires en tant que telles, représente dix ou vingt fois notre activité. Comme les directions générales sont de plus en plus confrontées à des enjeux économiques qui n'ont rien à envier à ceux qui relèvent des banquiers d'affaires ou des conseillers en communication, notre métier devrait être appelé à connaître une croissance soutenue.

L'inévitable limite du taux de croissance

Mais notre entreprise ne peut pas croître à un taux supérieur à 15 % par an, et voici pourquoi. McKinsey a une politique de *up or out* : chacun doit progresser ou partir. Cela donne une certaine motivation à l'efficacité, mais se traduit effectivement par une perte d'effectif de 15 % par an. Si dans le même temps l'entreprise veut elle-même croître de 15 %, elle doit recruter chaque année 30 % de sa structure. Il en résulte que, de façon permanente, une personne sur trois a moins d'un an d'ancienneté. Je considère cela comme la limite maximale tolérable, une sorte de butée quasiment thermodynamique pour assurer la bonne formation de nos consultants et donc la qualité de nos services.

De plus, il faut six ou dix ans pour fabriquer un consultant. Ma propre carrière, évoquée tout à l'heure par le professeur Riveline, est tout à fait typique. Chez McKinsey vous commencez comme consultant pendant environ deux ans, ensuite si vous êtes bon, vous devenez chef de projet sur une mission, et cela pendant encore environ deux ans, puis sur deux missions en parallèle, en tant que chef de projet senior, et ce n'est qu'au bout de six ou sept ans que vous devenez *partner*, c'est-à-dire habilité à véritablement engager la firme. Mais cela ne vous libère pas de l'obligation de progresser : vous devez continuer à avoir une activité client, et des activités sectorielles elles-mêmes de plus en plus importantes.

La nécessaire vigilance

Dans un monde aux changements rapides et qui s'internationalise, on peut espérer que les rêveurs sont finalement ceux qui sauront survivre. L'accélération de la vie des affaires impose en fait une réelle vigilance du président, du directeur général, et du consultant. Le président doit veiller à l'évolution de son environnement stratégique. Le directeur général doit assurer la bonne gestion de l'entreprise, et veiller à son fonctionnement interne. Peut-être un conseiller en stratégie peut-il veiller, au sein de l'entreprise, sur tout le reste, en particulier sur tout ce qu'on ne regarde pas ou que l'on ne voit pas encore ? Par sa force de proposition, ce consultant peut devenir un acteur indispensable de l'équipe de direction générale.

DÉBAT

Le recrutement

Claude Riveline : *S'ils me demandent mon avis, je déconseille à tous les élèves sortant de l'École des mines d'entrer dans une société de conseil en stratégie au début de leur carrière : il est plus facile de tenir le rôle de Raspoutine quand on a été auparavant plombier que l'inverse. Ce n'est qu'après au moins trois ans de pratique en entreprise qu'il devient possible d'aborder le métier de consultant en stratégie. Yann Duchesne embauche-t-il des débutants ?*

Yann Duchesne : Nous embauchons très peu de débutants ; ce sont des gens très astucieux, avec un très bon profil et qui font merveille. Mais ceux que nous recrutons plus généralement ont effectivement au moins trois ans d'expérience professionnelle, ils ont souvent fait un MBA, et l'âge moyen d'intégration chez McKinsey est plutôt de vingt-neuf à trente et un ans que vingt-quatre ou vingt-cinq ans.

Un intervenant : *Est-ce que la France a la même politique de recrutement que les autres pays ?*

Y. D. : Dans la profession en France, il y a un grand nombre de firmes qui recrutent des personnes sans expérience professionnelle, parmi lesquelles, me semble-t-il, Andersen Consulting qui recrute particulièrement dans les écoles de commerce françaises. Quant à McKinsey, la politique que je poursuis en France est celle également mise en œuvre par mes collègues américains et la plupart de mes collègues dans le monde.

Le client

Michel Berry : *Il peut y avoir un décalage, vous l'avez souligné, entre l'objectif de l'entreprise et celui d'un de ses dirigeants. Pour vous, qui est le client ? Est-ce l'entreprise, ou est-ce une personne avec ses projets personnels ?*

Y. D. : L'ambition que nous avons est clairement de servir l'entreprise, et pas telle ou telle ambition du patron si elle n'est pas en ligne avec l'intérêt des actionnaires. Si on sent que l'écart est significatif entre les objectifs des actionnaires et ceux du patron, il est plus sage de ne pas servir ce client. Peu de consultants ont les moyens de tenir ce discours ; chaque année, nous refusons des missions parce que nous estimons que les objectifs ne sont pas louables. Mais McKinsey est une somme d'individus comme moi, qui sommes au contact avec des dirigeants de grandes sociétés françaises, et c'est là bien sûr que se situe la relation professionnelle et personnelle entre un consultant et son client.

M. B. : *Au cours d'un exposé à l'École de Paris⁵ de Bernard Ramanantsoa sur McKinsey, un participant avait souligné que dans son entreprise on parlait de façon agressive des gens de votre firme, ce qui tendait à montrer que les clients n'en sont pas toujours satisfaits. Mais Bernard Ramanantsoa avait alors dit : "Le client, c'est le directeur général, et je parie qu'il était content !"*

Y. D. : Les objectifs du directeur général peuvent ne pas satisfaire tous ses subordonnés, notamment si l'un d'eux a des objectifs quelque peu personnels. C'est pourquoi il faut relativiser l'importance des critiques des subordonnés et porter toute son attention sur celles du directeur général !

Int. : *Comment fidéliser un client ?*

Y. D. : Une relation de confiance bien établie suivie d'un travail irréprochable sont des conditions qui ne garantissent pas nécessairement la fidélisation du client. En tout cas, la qualité de la relation personnelle me paraît être un facteur essentiel.

M. B. : *Rencontrez-vous des problèmes de continuité s'il y a changement de personne ?*

Y. D. : Lorsqu'un dirigeant est remplacé, il n'y a généralement aucun problème de continuité si la transition se fait dans la douceur et l'harmonie. Mais si le successeur veut se démarquer par rapport à son prédécesseur, ou si il a déjà une relation privilégiée avec un concurrent, nous risquons alors d'être écartés.

⁵ Bernard Ramanantsoa *Une année sabbatique chez McKinsey*, Séminaire Vie des affaires, 8 octobre 1993.

La compétence

Int. : *Comment peut-on avoir une compétence intime d'un métier quand on ne l'exerce pas ?*

Y. D. : Il ne faut pas quinze ans de pratique pour bien connaître, par exemple, un secteur comme la banque ou la pharmacie. En y travaillant à temps plein, un consultant le connaît très vite et très bien : il aborde un large éventail de problématiques, en discute avec de nombreux interlocuteurs du secteur et avec ses collègues du monde entier, confrontés au même type de problème. Pour quelqu'un d'un peu astucieux, c'est plus une question de mois que d'années.

M. B. : *Avez-vous des esquisses de théorie sur ce qui peut se faire, les conquêtes impossibles, les mariages contre raison ?*

Y. D. : Nous n'avons pas de théories ou de règles précises. À la suite de nombreuses observations, on sait tout juste évaluer les chances de réussite des projets envisagés. Par exemple on sait que dans 80 % des cas d'OPA ou d'acquisition importante, on détruit de la valeur pour les actionnaires. Si on observe plus finement, on voit que les chances de succès augmentent en faisant une acquisition dans son propre métier, ou si la cible est relativement petite par rapport à la taille de l'acquéreur. À la lumière de ces deux observations empiriques, on peut éventuellement conseiller ou alerter le client, mais des opportunités seront manquées et il y aura toujours des contre-exemples.

M. B. : *Vous avez évoqué des choses très difficiles, grandir, changer de dignité, aider à ce qu'un rêve un peu fou se réalise ; comment le faire en un à trois mois ?*

Y. D. : Les missions de stratégie un peu importantes durent de trois à six mois, mais il faut souvent deux ou trois modules de réflexion stratégique pour en faire le tour, donc douze ou dix-huit mois et parfois plus, selon la nature plus ou moins impliquante du rêve du patron.

L'appréciation des rêves

M. B. : *Que se passe-t-il si vous avez comme client un patron très riche, bien considéré, et dont le rêve vous paraît franchement déraisonnable ?*

Y. D. : Mon expérience me pousse à traiter ce type de situation avec humilité en ne considérant pas a priori déraisonnable un rêve qui demande à être réfléchi, travaillé, discuté avec d'autres personnes du groupe, pour en apprécier la faisabilité. Voici des exemples dont je parle d'autant plus librement que McKinsey n'a pas été consulté. Imaginez Antoine Riboud vous disant : "*je fais du verre plat et des bouteilles, je veux m'installer en aval dans la bière, devenir un grand dans l'alimentaire et le numéro un mondial du yaourt*". Auriez-vous considéré ce rêve déraisonnable ? Oui, probablement. Imaginez qu'un entrepreneur du Nord, dans le secteur du BTP, dise qu'il veut devenir un grand du textile, mais plus précisément le plus grand groupe de luxe au monde. Auriez-vous considéré que du BTP au luxe il y a des synergies ou des savoir-faire immédiatement transmissibles ? Je n'en suis pas sûr. Et qu'auriez-vous pensé du projet d'un scieur breton de devenir un grand de la distribution ? Donc je crois que le rêve à première vue déraisonnable de quelqu'un qui est à la fois riche, puissant, et qui a un petit peu réfléchi, doit être sérieusement approfondi.

Le risque du faux-semblant

Int. : *Les consultants n'ont-ils pas tendance à entretenir un rapport de faux-semblant avec leur client, lui faisant croire qu'il a de bonnes idées, alors qu'ils pensent être là pour lui insuffler, qu'ils ne le considèrent pas comme une vache à lait malgré sa taille, qu'un consultant junior est un expert alors qu'il est chez lui pour se former, qu'ils font du spécifique alors qu'ils appliquent des méthodologies standard ?*

Y. D. : Nous avons des valeurs, une éthique, et nous ne faisons pas passer des vessies pour des lanternes. Nous n'abusons pas de la générosité insouciante de certains grands groupes nationalisés ou

publics, nous ne présentons pas nos débutants comme experts, enfin nous ne faisons que de la haute couture, donc je ne peux pas parler de gens qui font du prêt à porter...

L'objectif du consultant

Int. : *Vous avez dit que l'objectif final de McKinsey est d'accroître la valeur du patrimoine des actionnaires. Mais la valeur de la capitalisation boursière des entreprises dépend de phénomènes boursiers qui dépassent largement le cadre des entreprises. De plus, qu'en est-il des entreprises sans valeur actionnariale ?*

Y. D. : Lorsqu'une entreprise est cotée en bourse, ce que les actionnaires attendent, d'une manière ou d'une autre, c'est l'accroissement de leur patrimoine. Au-delà des inévitables fluctuations boursières, ce que McKinsey recherche, c'est que les entreprises qu'il conseille surpassent, sur le long terme, la performance moyenne des autres entreprises.

Pour les entreprises non cotées, il convient de cibler selon le même esprit d'autres indicateurs de valeur économique, dont le choix n'est certes pas toujours évident.

La concurrence

Int. : *Quels sont vos rapports avec les banquiers d'affaires ?*

Y. D. : En cas de développement de l'entreprise, il y a peu de recouvrement avec l'intervention des banquiers d'affaires. Le conseil en stratégie intervient en amont : est-ce qu'une acquisition a du sens et des chances de réussite ? Et en aval : quelle pourrait être la stratégie du nouvel ensemble ? Le banquier intervient pour évaluer le prix de l'acquisition puis pour structurer le montage de l'opération elle-même.

Int. : *McKinsey se positionne comme le top du top des cabinets de conseil avec la stratégie, qui ne représente pourtant, semble-t-il, qu'une part minoritaire de son activité. Or tout est stratégique aujourd'hui dans les entreprises, et toutes les missions de conseil - quels que soient les cabinets - tendent à monter vers le sommet stratégique. Ce positionnement de McKinsey ne serait-il pas quelque peu déraisonnable ?*

Y. D. : Dans les années 1980, à partir de la réussite de travaux d'une ou deux maisons qui travaillaient avec des présidents et des directeurs généraux à de vrais sujets de stratégie, c'est-à-dire à la *corporate strategy*, le mot *stratégie* a été employé à toutes les sauces par tout un bataillon d'acteurs qui ont tous voulu monter en gamme pour établir une relation privilégiée avec les chefs d'entreprises. Or McKinsey se positionne en fait, et depuis toujours, comme un conseil de direction générale, la stratégie n'étant qu'un des volets de ce conseil (environ 40 % de son activité).

Int. : *Que pensez-vous de la stratégie de vos concurrents ?*

Y. D. : Il y a un an ou deux, j'aurais dit qu'aucun des *Big six* ne faisait partie de nos concurrents. Dans les appels d'offre, nous trouvions plutôt en face de nous BCG, Bain ou Booy Allen. Aujourd'hui j'observe attentivement les mouvements d'Andersen Consulting, dont il me semble que l'objectif est de remonter en gamme.

Int. : *Votre concurrence ne vient-elle pas en partie des chercheurs enseignants qui se présentent de plus en plus comme des consultants ?*

Y. D. : Les gourous sont des concurrents naturels. Ils font du travail apprécié. Mais l'une des spécificités de McKinsey est d'être concret, pragmatique, en prise directe avec l'entreprise. Le conseil des enseignants ou des chercheurs est peut-être plus intellectuel.

Int. : *Il est dommage que vous n'ayez pas tenté d'expliquer que le chiffre d'affaires de l'astrologie, comme celui de la psychanalyse, est également très supérieur au vôtre ; or ce sont*

des conseillers, et on vient leur parler de rêves. C'est là tout un aspect de la question qui reste à creuser !

Les stars

M. B. : *Quelle appréciation pouvez-vous porter sur la capacité des consultants à cette pratique de faire accoucher des rêves raisonnables ?*

Y. D. : Il y a très peu de personnes qui savent construire des relations de confiance totale avec un patron. Par exemple, certains patrons me disent ce qu'ils ne diraient pas à leur numéro deux, ou à quelque membre que ce soit de leur comité exécutif. Mais ces personnes sont si peu nombreuses - probablement moins de dix sur la place de Paris - qu'elles ne peuvent mener elles-mêmes toutes les missions. Heureusement beaucoup d'autres, bien que n'ayant pas un tel don relationnel, savent mener remarquablement des missions compliquées. Il ne faut pas que des stars pour constituer une société.

Diffusion mai 1997