



HAL
open science

L'arbre banian de la mondialisation : Note de recherche : McKinsey et l'ascension de l'industrie du conseil

Marie-Laure Djelic

► To cite this version:

Marie-Laure Djelic. L'arbre banian de la mondialisation : Note de recherche : McKinsey et l'ascension de l'industrie du conseil. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 2004, 1-2 (151-152), pp.107-113. 10.3917/arss.151.0107 . hal-01892009

HAL Id: hal-01892009

<https://sciencespo.hal.science/hal-01892009>

Submitted on 19 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

Marie-Laure Djelic

NOTE DE RECHERCHE :

McKinsey et l'ascension de l'industrie du conseil

L'arbre banian de la mondialisation

En 1934, le Glass Steagall Act interdit aux banquiers d'affaires américains d'intervenir auprès des dirigeants des entreprises qu'ils financent. Marvin Bower, un *lawyer* qui a rejoint le cabinet d'audit de James O'McKinsey, saisit cette opportunité pour inventer une industrie : McKinsey & Co. va devenir le premier cabinet de conseil en stratégie qui, à la différence du conseil en management, s'adresse plus particulièrement aux directions générales des entreprises clientes. Quinze ans plus tard, Marvin Bower prend une autre décision capitale, recruter les consultants parmi l'élite du Master of Business Administration (MBA) de la Harvard Business School.

Les initiatives et les choix stratégiques de Marvin Bower ont marqué et orienté la structuration et la stabilisation de l'industrie du conseil aux États-Unis¹. Ils ont aussi contribué à redéfinir en profondeur le système de sélection et de reproduction des élites économiques dans ce pays. À terme, ces évolutions ont eu un effet ricochet à l'extérieur des frontières des États-Unis, et l'industrie du conseil américaine s'est exportée – avec succès – à partir des années 1960. Le problème de Marvin Bower, jusqu'à la fin des années 1950,

est avant tout d'asseoir et stabiliser une industrie nouvelle, et de marquer la différence avec les pratiques de conseil des banquiers d'affaires, discréditées par le krach de 1929 et interdites par le Glass Steagall Act. La professionnalisation et la revendication d'une légitimité scientifique sont les réponses qui émergent des choix initiaux de Marvin Bower.

Cet article s'attache à retracer les étapes principales de la montée en puissance – américaine puis internationale – de l'industrie du conseil en stratégie : son émergence et sa consolidation sur le territoire américain, la première vague d'expansion internationale dans la foulée des multinationales américaines lors des années 1960 et 1970, puis la mondialisation des deux dernières décennies. En parallèle, il s'agit d'identifier les choix organisationnels qui ont permis à cette industrie de se structurer sur le modèle d'une entreprise de « professionnels » et d'élargir son marché et sa clientèle, notamment hors de ses frontières nationales². L'étroite collaboration nouée avec les *business schools* s'accompagne d'investissements savants pour transformer le management en une science à portée universelle.

L'invention d'une industrie de « professionnels du management stratégique »

À la faveur du New Deal, le Congrès américain s'attaque au pouvoir et à l'influence du « trust de l'argent » et du secteur bancaire, rendu responsable du krach financier de 1929. Ainsi, le Glass Steagall Act de 1934 impose une séparation totale entre la banque d'affaires et la banque de dépôts. Jusqu'alors, les grandes banques américaines avaient été très présentes dans les entreprises et les secteurs qu'elles contrôlaient³. Elles pesaient sur les choix et décisions stratégiques, intervenaient même dans la constitution des équipes de direction tout en imposant et diffusant des normes et des pratiques de gestion. Du jour au lendemain, ces rôles leur sont interdits par le Glass Steagall Act⁴, créant un vide que Marvin Bower est l'un des premiers à exploiter. Il table sur le « besoin d'une firme professionnelle qui pourrait donner des conseils en management de manière tout à fait indépendante⁵ ».

En décidant d'engager le cabinet d'audit de James O'McKinsey dans cette direction, Bower prend un pari risqué et controversé, y compris à l'intérieur de l'entreprise. À la mort de James

1. Curt Schleler, « Consulting Innovator Marwin Bower: His Vision made McKinsey & Co. A Pioneer », *Investor's Business Daily*, 9 novembre 2000. 2. *Sociologies pratiques*, « Les consultants font-ils le monde ? », numéro spécial coordonné par Isabelle Berrebi-Hoffmann, Paris, 2002. 3. Vincent Carosso, *The Morgans: Private International Bankers*, Cambridge, Harvard University Press, 1987 ; Ron Chernow, *The House of Morgan*, New York, Atlantic Monthly, 1990. 4. Christopher McKenna, « The Origins of Modern Management Consulting », *Business and Economic History*, 24 (1), 1995, p. 51-58. 5. C. Schleler, *op. cit.*

Marvin Bower

Né en 1903, Marvin Bower grandit à Cleveland. Après des études d'économie et de psychologie à Brown University, il entre à la Harvard Law School en 1925, dont il obtient le diplôme en 1930, en même temps qu'un MBA à la Business School. Il retourne alors à Cleveland pour intégrer le cabinet d'avocats Jones, Day. Trois ans plus tard, il quitte une carrière assurée pour rejoindre McKinsey & Co. – une entreprise d'audit jugée un peu « poussiéreuse », qu'il transforme en profondeur en ouvrant la voie à l'industrie du conseil en stratégie. Marvin Bower est directeur général de McKinsey de 1950 à 1967, période pendant laquelle les bénéfices de la firme passent de 2 millions de dollars à 20 millions de dollars. Après 1967, Marvin Bower reste extrêmement impliqué dans l'entreprise, jouant en particulier le rôle de « gardien des valeurs » : très présent dans les programmes de formation interne, en particulier des futurs *partners* et directeurs, il rappelle les devoirs et contraintes d'un consultant professionnel – « excellence, rigueur, indépendance, intégrité, courage, disponibilité totale ».

À l'âge de 60 ans, il revend ses actions McKinsey à la firme à leur valeur comptable. Il aurait pu gagner beaucoup plus d'argent en les revendant à leur valeur de marché, mais ce faisant il montre l'exemple et crée un précédent – la firme devait passer avant les intérêts financiers de ses composantes individuelles. Dans la seconde moitié des années 1990, Marvin Bower se demande avec inquiétude : « Ne pensons nous pas trop à l'argent ? Lorsque l'on se met à gagner trop d'argent, on envisage d'acheter une quatrième maison ou bien un yacht de luxe... Mais si un consultant doit prendre une décision professionnelle rapide alors qu'il a par ailleurs trop d'obligations et d'engagements, j'ai peur qu'il n'en arrive à prendre la décision d'accepter ou d'attirer un client qu'il n'aurait jamais dû accepter ou attirer¹. »

1. In Curt Schleler, « Consulting Innovator Marvin Bower: His Vision made McKinsey & Co. A Pioneer », *Investor's Business Daily*, 9 novembre 2000.

Les concurrents de McKinsey

Sur le créneau « haut de gamme » du conseil en stratégie qui vise essentiellement le marché des directions générales d'entreprises, on trouve six acteurs principaux : McKinsey, A. T. Kearney, Booz Allen and Hamilton, Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company et Monitor. A. T. Kearney est le produit de la scission de McKinsey en 1937. C'est le bureau original, celui de Chicago, qui change de nom et réaffirme alors son identité de firme d'audit. Pourtant, très vite, A. T. Kearney se réoriente vers le conseil en stratégie, organisation et management, pour suivre la voie ouverte par le bureau McKinsey de New York. Booz Allen and Hamilton trouve ses origines dans l'entreprise d'analyses et enquêtes statistiques créée par Ed Booz en 1914. La réorientation vers le conseil en stratégie, organisation et management se fait à partir du milieu des années 1930. Jim Allen et Carl Hamilton avaient alors rejoint l'entreprise, qui s'inspirait de la démarche pionnière de McKinsey. Les trois autres concurrents directs – BCG, Bain et Monitor – sont des entreprises beaucoup plus jeunes. Le BCG est fondé en 1963 par Bruce Henderson, lui aussi diplômé de la Harvard Business School. Au départ, c'est un cabinet de conseil étroitement lié à une banque bostonienne. Le choix d'un positionnement haut de gamme, autour du conseil en *business strategy*, est fait deux ans plus

tard, en 1965. En 1973, Bill Bain, un partenaire transfuge du BCG, emmène avec lui une partie de l'équipe pour créer Bain & Company. Au départ, le positionnement de cette entreprise est d'offrir à ses clients une relation privilégiée en instaurant le « partenariat exclusif réciproque », mais cette spécificité disparaît au fil du temps. Les origines de Monitor sont un peu différentes. Les fondateurs sont des professeurs de la Harvard Business School qui créent, dans les années 1980, leur propre officine de stratégie haut de gamme, et entrent très vite dans le cercle très fermé des firmes globales de conseil. Dans les années 1990, les grandes entreprises d'audit (les « big 5 », aujourd'hui les « 4 ever » depuis la disparition d'Arthur Andersen) tentent de concurrencer ces cabinets de conseil en stratégie. Depuis la promulgation de la loi Sabarnes-Oxley, qui interdit, à la suite des scandales financiers des années 2000, le cumul des activités de conseil et d'audit au sein d'une même structure capitaliste, la concurrence se fait cependant moins pressante pour McKinsey et les autres grands cabinets de conseil en stratégie¹.

1. Catherine Sauviat, « Deux professions dans la tourmente. L'audit et l'analyse financière », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 146-147, mars 2003, p. 21-41.

O'McKinsey en 1937, l'entreprise se sépare en deux. Le bureau de Chicago change de nom et devient A. T. Kearney, tout en restant un cabinet d'audit. Sous la houlette de Marvin Bower, le bureau de New York garde le nom McKinsey mais confirme la nouvelle orientation, ouvrant la voie au conseil en stratégie. Dans son sillage, d'anciens cabinets d'audit ou d'ingénieurs-conseils se transforment en entreprises de conseil tandis que de nouveaux entrants font leur apparition. Dans les années 1930, le nombre de cabinets de conseil en management augmente au rythme de 15 % par an – il y en a 400 en 1940 et plus de 1 000 en 1950, qui emploient environ 12 000 consultants⁶. La croissance ne faiblit pas et dix ans plus tard l'industrie emploie environ 50 000 consultants.

A posteriori, Marvin Bower peut être vu comme un « bâtisseur d'entreprise » qui a su tirer profit de l'offensive régulatrice des années 1930 pour positionner sa société. Mais il est aussi important de comprendre comment il réussit à consolider cet avantage initial en associant une stratégie d'institutionnalisation à des investissements savants. La stratégie d'institutionnalisation s'inspire de son expérience de *lawyer*. Il entend construire une entreprise de professionnels sur le modèle des grandes *law firms* qui l'ont formé. Au moment de la crise de 1929, Marvin Bower est diplômé de la Harvard Law School et de la Harvard Business School où il a obtenu son MBA. Il rejoint alors le cabinet d'avocats Jones, Day à Cleveland et il est profondément marqué par les « standards extrêmement élevés et professionnels des partenaires de cette firme⁸ ». À son arrivée chez James O'McKinsey en 1933, Marvin Bower s'empresse d'y transférer les règles d'organisation qu'il avait admirées chez Jones, Day : les systèmes d'association (*partnership*), de promotion ou d'éviction (*up or out*), la répartition des tâches et la relation au client (confidentialité,

disponibilité totale) sont des adaptations plus ou moins directes du modèle de la *law firm* américaine.

La professionnalisation passe aussi par le développement et l'institutionnalisation de la collaboration avec Harvard – et plus tard avec le peloton de tête des *business schools* américaines puis mondiales. Jusqu'alors, l'auditeur ou l'ingénieur-conseil avait tendance à être un homme d'âge mûr et d'expérience. Doté d'un MBA de la Harvard Business School, Marvin Bower remet en cause ce modèle et privilégie au contraire « l'intelligence et la compétence » mesurées par la reconnaissance du diplôme, en l'occurrence le MBA, érigé en droit d'entrée dans cette nouvelle industrie du conseil. Le consultant en stratégie doit alors être un jeune brillamment sorti du moule intellectuel, social et culturel du MBA – et si possible du MBA d'Harvard. En outre, pour parfaire cette image et asseoir sa crédibilité face au client, il est soumis à une étiquette vestimentaire extrêmement stricte⁹.

Le modèle McKinsey s'étend rapidement à toute l'industrie du conseil. Au début des années 1960, la Harvard Business School est devenue un véritable champ de bataille pour l'élite des cabinets américains qui s'arrachent ses *Baker Scholars* (les 5 % supérieurs de chaque promotion¹⁰). Peu à peu, un nouveau schéma émerge où les meilleurs élèves de MBA font un passage « obligé » par l'un des grands cabinets de conseil – ce qui accélère ensuite considérablement leur carrière lorsqu'ils rejoignent quelques années plus tard la direction des grandes entreprises américaines¹¹.

Pour se démarquer des stratégies de réseaux fermés, de l'image de club et de ses connotations de classe et d'exclusion associées à la banque d'affaires d'avant 1934, Marvin Bower et les autres membres de l'industrie à sa suite revendiquent une démarche – et donc une légitimité – scientifique, en partie inspirée du programme taylorien, mais

qui vise désormais les décideurs. Le management doit devenir la science des décisions stratégiques¹².

Les missionnaires d'un capitalisme à l'américaine

À partir des années 1960, les grandes entreprises américaines lancent une offensive hors des frontières nationales – ce que Servan-Schreiber¹³ popularise en France sous le nom du « défi américain ». Les cabinets de conseil accompagnent cette expansion. McKinsey ouvre son premier bureau à Londres en 1959 et à Paris en 1964, en même temps que Düsseldorf et Amsterdam. Booz Allen & Hamilton ouvre un bureau à Paris en 1960 et Arthur D. Little fait de même en 1967. S'il s'agissait au départ d'accompagner les clients américains dans leur stratégie d'expansion internationale, les pionniers de l'internationalisation du secteur du conseil réalisent qu'il y a un marché pour leurs services¹⁴. Le capitalisme européen avait commencé à se transformer en profondeur dès la fin de la Seconde Guerre mondiale. Sous l'effet combiné de remises en cause locales et de pressions américaines, la tendance était à l'américanisation – certes lente et contestée mais néanmoins réelle – des institutions économiques et des structures de production¹⁵. Dans ce contexte, l'élite économique européenne – qui était en cours de réinvention autour d'un modèle « managérial » – était avide de tout ce qui pouvait lui permettre de percer le mystère du « miracle américain¹⁶ ». L'industrie américaine du conseil semblait promettre précisément cela.

La rencontre entre cette industrie et un capitalisme européen en plein questionnement ouvre des perspectives de croissance. En 1962, McKinsey emploie 15 consultants dans son unique bureau européen de Londres. Dès 1969, McKinsey ouvre six bureaux en Europe qui emploient au total 160 consultants et fournissent déjà 35 % du revenu total

6. ACME, Numerical Data on the Present Dimensions, Growth, and other Trends in Management Consulting in the United States, Association of Consulting Management Engineers, New York, 1964. 7. R. F. Amon et al., « Management Consulting », *Management Consulting Report Associates*, Boston, 1958. 8. Jerome Vascellerio, « The Will to Lead », *Brown Alumni Magazine on Line*, 2003, brownalumnimagazine.com/storydetail. 9. Sue Cameron, « Founding Father of Consultancy: The Chief Architect of the McKinsey Empire has Died in his Hundredth Year », *Financial Times*, 27 janvier 2003. 10. *Career Guide, A Harvard Business School Student Publication*, 2 (2), Boston, 1963. 11. Hal Higdon, *The Business Healers*, New York, Random House, 1969. 12. Christopher McKenna, Marie-Laure Djelic et Antti Ainamo, « Message and Medium – The Role of Consulting Firms in Globalization and its Local Interpretation », in Marie-Laure Djelic et Sigrid Quack (éds), *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game*, Cheltenham, Edward Elgar, 2003. 13. Jean-Jacques Servan-Schreiber, *Le Défi américain*, Paris, Denoël, 1967. 14. Entretien avec Marvin Bower, 1998. 15. Marie-Laure Djelic, *Exporting the American Model*, Oxford, Oxford University Press, 1998. 16. Luc Boltanski, *Les Cadres*, Paris, Minuit, 1982; M.-L. Djelic, *op. cit.*

Le réseau McKinsey au Royaume-Uni – business et politique

Les *alumni* McKinsey sont très présents dans l'élite économique britannique. Après leur passage chez McKinsey, ils rejoignent des postes à haute responsabilité dans les grandes entreprises britanniques ou dans les filiales britanniques de grandes firmes étrangères. Digby Jones, le directeur général de la Confederation of British Industries (équivalent du MEDEF), est un ancien de McKinsey et c'est le quatrième ancien McKinsey à ce poste ! À la tête de la Bourse londonienne, on trouve Don Cruickshank, ancien McKinsey, et le directeur de la Financial Services Authority (équivalent de la COB), Sir Howard Davies, est aussi un ancien McKinsey¹. Sir John Banham, ancien McKinsey qui a lui aussi occupé pendant une période le poste de directeur général de la Confederation of British Industries, souligne la cohésion du groupe : « C'est un réseau ! Il y a peu de villes dans le monde occidental où je ne puisse prendre mon téléphone et trouver la personne qui me fournira l'information ou le contact dont j'ai besoin. J'aurais toute confiance dans la fiabilité des informations obtenues et, bien sûr, je ferais de même si j'étais sollicité². »

Mais le réseau n'est pas seulement économique et, au Royaume-Uni en particulier, McKinsey a essaimé dans les sphères politiques. Archie Norman, député du parti conservateur, est un ancien de McKinsey. Après être passé par Cambridge en Angleterre et avoir obtenu son MBA à Harvard, il a rejoint McKinsey, avant de devenir le directeur financier de Kingfisher et, en 1991, à l'âge de 36 ans, le directeur général de l'entreprise de distribution Asda. Au milieu des années 1990, il se lance en politique et, lorsque son ami William Hague – ancien McKinsey lui aussi –

devient leader du parti conservateur en 1997, il devient son bras droit et acquiert ainsi une visibilité forte dans le parti. Aujourd'hui, Archie Norman se bat pour faire passer une loi qui mettrait fin au scandale des parachutes en or touchés par les patrons qui doivent partir pour mauvaise gestion ou mauvais résultats. C'est une condition *sine qua non*, pense-t-il, pour que les dirigeants d'entreprise retrouvent leur crédibilité³. En 1997, William Hague est nommé à la tête du parti conservateur anglais. Alors âgé de 36 ans, il est le plus jeune leader Tory depuis Pitt le Jeune plus de deux siècles auparavant. Après être passé par Oxford, il fait son MBA à l'INSEAD puis rejoint McKinsey. Dès 1989, à l'âge de 27 ans, il est élu député et sa carrière dans le parti est alors rapide⁴. Un autre ancien McKinsey, Matthew Elson, fait parti du cercle rapproché des conseillers de Tony Blair, le *blue sky policy unit*. Il entraîne avec lui Nick Lovegrove, lui aussi ancien McKinsey, qui a offert ses services sans contrepartie financière, et qui en 1998 a produit un rapport sur les retards de la productivité anglaise, rapport à la base d'importantes réformes mises en place alors par le gouvernement⁵.

1. Clayton Hirst, « The might of the McKinsey Mob », *Independent on Sunday*, 2 janvier 2002. 2. Sue Cameron, « Founding Father of Consultancy: The Chief Architect of the McKinsey Empire has Died in his Hundredth Year », *Financial Times*, 27 janvier 2003. 3. Julie Finch, « Scourge of the Fat Cats », *The Guardian*, 1^{er} février 2003. 4. Andrew Roth, « Ask Aristotle about William Hague », *The Guardian*, 19 mars 2001. 5. UK Parliament, *Competitiveness, Debate in the Chamber of Lords*, 1998, www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/ld199899/ldhansrd/v.../81216-04.ht.

de McKinsey¹⁷. McKinsey et ses concurrents américains se positionnent en Europe comme les missionnaires d'un capitalisme « moderne et efficace » – « à l'américaine ». Dans cette première période d'internationalisation, ces entreprises revendiquent donc fortement leur différence, et mettent en avant leur non-imbrication locale, qui constitue précisément leur fonds de commerce, par opposition aux ingénieurs-conseils locaux. Cela se traduit en particulier par une volonté délibérée de se démarquer des systèmes locaux de production et de reproduction des élites économiques. Pendant les quinze premières années de leur existence environ, les bureaux européens des grands cabinets de conseil américains restent dirigés par

des partenaires américains qui acceptaient pour cela de s'expatrier.

Peu à peu, les équipes s'étoffent de diplômés européens recrutés sur la base de « l'intelligence et de la compétence ». Mais ces jeunes recrues sont très vite « acculturées » par le biais d'un MBA aux États-Unis ou à l'INSEAD à partir des années 1960. Dans leur stratégie de marketing savant, les cabinets de conseil promettent l'avènement d'une forme d'organisation économique plus « moderne, efficace, productive, progressive, voire démocratique et éthique ». Il ne s'agit pas d'adapter démarches et outils aux économies européennes de l'époque, mais avant tout de les transformer en profondeur appliquant des méthodes

« scientifiques » et donc « supérieures ».

Cette période du *one size fits all* est celle des solutions toutes faites imposées sans discrimination quel que soit le contexte. Un grand produit d'exportation est alors la « structure multidivisionnelle » – ou *M-form*¹⁸ : de 1960 à 1975, la plupart des grandes entreprises européennes sont « multidivisionnalisées », sous la houlette des cabinets de conseil américains¹⁹. Historiquement, la structure multidivisionnelle avait été développée par deux entreprises industrielles américaines – Dupont et General Motors – lorsqu'elles cherchaient à concilier une centralisation du contrôle financier avec la diversification de leurs productions et de leurs marchés²⁰. Elles étaient liées par

des membres communs à leurs deux conseils d'administration – en particulier l'un des héritiers Dupont – qui servent de courroie de transmission facilitant le transfert de la solution développée par Dupont vers General Motors²¹. L'intérêt porté à cette solution par des experts en vue – notamment Chandler et Drucker – rattachés à des institutions prestigieuses comme la Harvard Business School contribue à générer dans les années 1950 un processus de diffusion. Mais ce processus ne prend vraiment de l'ampleur, au niveau national puis international, que lorsque McKinsey, inspiré par les descriptions de Drucker et Chandler, transforme la *M-form* en solution « universelle » et « scientifique ». Professant une grande admiration pour Chandler, Marvin Bower a reconnu s'être beaucoup inspiré de ses analyses pour développer la stratégie de McKinsey dans les années 1950-1960²².

Pourtant, à partir du milieu des années 1970, la première période d'exportation du modèle de conseil américain rencontre des obstacles. La crise pétrolière, la perte relative de légitimité du capitalisme américain et une nouvelle maturité européenne rendent de plus en plus inacceptable un fonctionnement purement missionnaire – à résonance parfois néo-colonialiste pour les acteurs locaux. « Le téléphone ne sonnait plus²³ » et McKinsey doit même se résigner à fermer son bureau parisien pour quelques années. À partir des années 1980, la stratégie est alors de chercher à se fondre dans le paysage local. Les directeurs de bureaux locaux ne sont plus systématiquement américains et des contacts sont pris avec les circuits locaux de production et reproduction des élites économiques – en particulier avec les écoles de commerce,

qui dans les années 1960-1970 s'étaient institutionnalisées en se rapprochant du modèle américain²⁴. La « science du management » se contextualise afin d'adapter une démarche commune et « scientifique » à des situations et des problèmes reconnus comme ayant un caractère unique et spécifique.

Un pilier de la mondialisation

C'est à partir de la fin des années 1980 que se produit la véritable explosion de l'industrie du conseil sur la scène internationale. Dans la seconde moitié des années 1990, le revenu global de l'industrie du conseil s'accroît au rythme de 20 % par an²⁵. Dans les pays où l'industrie du conseil existait déjà, en Europe de l'Ouest en particulier, l'expansion rapide du marché du conseil aux entreprises se complète d'une ouverture à de nouveaux secteurs comme l'administration, l'État, la santé, voire l'éducation ou les arts²⁶. Les cabinets de consultants – en grande majorité américains (17 sur les 20 plus grands à la fin des années 1990) – profitent aussi de la fin de la guerre froide pour s'implanter en Europe de l'Est ou dans des pays comme la Finlande²⁷. Ils rencontrent d'autant moins d'obstacles qu'ils sont déjà bien introduits auprès des grandes entreprises locales ayant fait appel à leurs services pour leurs activités à l'étranger.

Cet essor spectaculaire bénéficie aussi d'offensives parallèles et complémentaires visant à institutionnaliser un modèle particulier de professionnalisation du management, étroitement associé dès les origines à l'industrie du conseil. Le transfert du modèle américain de formation des élites économiques – avec les *business schools* et les MBA – avait commencé progressi-

vement dans les années 1950²⁸. Les premières étapes étaient liées au Programme d'assistance technique associé au Plan Marshall. Dans ce contexte, une première génération de professeurs en management européens est envoyée se former aux États-Unis²⁹. Des programmes déjà existants, comme dans les grandes écoles de commerce en France (HEC, ESSEC), sont réorientés, voire réinventés, pour se rapprocher du modèle de la *business school*. Enfin, des programmes « pilotes » sont créés de toutes pièces en Europe, comme l'INSEAD qui était conçue en 1959 pour être la « Harvard Business School européenne ».

Là encore, c'est à partir des années 1980 que se produit une véritable explosion du marché des *business schools*, des MBA et autres programmes en management, en Europe mais aussi dans le reste du monde³⁰. Ces programmes s'implantent dans les établissements de formation des élites les plus réputés (en France, Sciences-Po, l'ENA et Polytechnique, et au Royaume-Uni, la Saïd Business School à Oxford dans la seconde moitié des années 1990). À peu près au même moment se multiplient les associations d'accréditation et les classements (*Financial Times*, *Business Week*...) qui donnent une légitimité transnationale à ces formations³¹.

Ce processus de professionnalisation du management accompagne en Europe l'émergence d'une classe de « cadres » et son expansion rapide³². Dans les années 1990, ces nouvelles générations accèdent aux fonctions de direction et l'offensive du conseil peut s'accompagner d'un transfert beaucoup plus direct et systématique des stratégies d'entreprise professionnelle qui avaient fait son succès aux États-Unis.

17. McKinsey, « Dollar Distribution of Total Billings among Industrial Categories », *Corporate Archives*, New York, McKinsey, 1971. 18. Bruce Kogut et David Parkinson, « The Diffusion of American Organizing Principles to Europe », in Bruce Kogut (éd.), *Country Competitiveness*, Oxford, Oxford University Press, 1993; Christopher McKenna, « The American Challenge: McKinsey & Co.'s Role in the Transfer of Decentralization to Europe, 1957-1975 », *Academy of Management Proceedings*, Boston, 1997. 19. M.-L. Djelic, *op. cit.*; Richard Whittington et Michael Mayer, *The European Corporation*, Oxford, Oxford University Press, 2000. 20. Peter Drucker, *Concept of the Corporation*, New York, New American Library, 1946; Alfred Sloan, *My Years with General Motors*, New York, Doubleday and Company, 1963. 21. Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press, 1962. 22. Entretien avec Marvin Bower, 1998. 23. C. McKenna, « The American Challenge... », *op. cit.*, 1997. 24. Lars Engvall et Vera Zamagni (éds), *Management Education in Historical Perspective*, Manchester, Manchester University Press, 1999. 25. Kennedy Information Research Group, Consulting Central: www.consultingcentral.com. 26. Staffan Furusten et Jonas Bäcklund, « In the Shadow of American Stars: On American Dominance and the Americanization of the Swedish Consultancy Field », *Score Rapportserie*, Stockholm, 3, 2000; Denis Saint-Martin, *Building the New Managerialist State*, Oxford, Oxford University Press, 2001; *Sociologies pratiques*, *op. cit.* 27. C. McKenna et al., *op. cit.* 28. M.-L. Djelic, *Exporting the American Model*, *op. cit.*; Kerstin Sahlin-Andersson et Tina Hedmo, « Från spridning till reglering MBA-modellers utbredning och utveckling i Europa », *Nordiske Organisationsstudier*, 2 (1), 2000, p. 8-33. 29. Marie-Emmanuelle Chessel et Fabienne Pavis, *Le Technocrate, le patron et le professeur: une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, 2001. 30. Linda Wedlin et Tina Hedmo, « A regulatory field in the making: accreditation, rankings and identities of European management education », *Paper presented at the workshop « The Multiplicity of Regulatory Actors in the Transnational Space »*, Uppsala University, 23-24 mai 2003. 31. *Ibid.* 32. L. Boltanski, *op. cit.*

Rajat Gupta

Né en 1948 à New Delhi d'un père journaliste et d'une mère institutrice, Rajat Gupta est le premier directeur général dans l'histoire de McKinsey à être né hors des États-Unis. Après de brillantes études d'ingénieur en Inde, il refuse l'offre d'une grande entreprise locale pour partir aux États-Unis faire un MBA à Harvard. En 1973, à sa sortie d'Harvard, il épouse Anita Mattoo qu'il avait rencontrée sur les bancs de l'école d'ingénieurs en Inde ; ils auront quatre filles. La même année, il entre chez McKinsey sans aucune expérience professionnelle antérieure. Huit ans plus tard, en 1981, il est envoyé à Copenhague pour créer et diriger le bureau scandinave de la firme. Lorsqu'il revient à Chicago en 1986, il est déjà directeur (*partner senior*). En 1994, Rajat Gupta est élu directeur général de McKinsey par ses pairs – les

partners et directeurs de l'entreprise –, et il travaille à l'internationalisation de la firme : présente dans 21 pays en 1994, elle a aujourd'hui des bureaux dans 44 pays. Ses critiques regrettent des choix et une évolution qui risquent de mettre en danger les valeurs fondatrices institutionnalisées par Marvin Bower : la taille accrue de McKinsey et sa croissance rapide privilégieraient un raisonnement à court terme où le chiffre d'affaires prime sur le service rendu au client. L'un des mérites de Rajat Gupta aux yeux de ses *partners* est cependant d'avoir su protéger McKinsey pendant la débâcle d'Enron. En juin 2003, il termine son troisième mandat comme directeur général – le maximum permis par la firme – et passe le relais à Ian Davis, jusqu'alors directeur du bureau de Londres.

McKinsey & Company se présente sur internet

L'entreprise fournit des occasions inhabituelles d'épanouissement personnel et de satisfaction de laisser le monde dans un meilleur état que nous l'avons trouvé.

Marvin Bower

*McKinsey, c'est très simple...
On traite avec des gens,
avec des clients et avec
des idées.
Et tout ceci est lié ensemble
par un véritable sens
du partenariat à l'échelle
mondiale.*

Rajat Gupta

L'indépendance est un des privilèges de McKinsey...
L'indépendance d'esprit et l'indépendance personnelle de faire ce qui doit être fait.

Ingo, agence de Munich.

Pour moi la véritable joie réside dans le fait d'entrer en relation avec le client en tant que personne et de trouver quelques clients que je veux absolument voir réussir.

Raj, agence de Los Angeles

L'industrie du conseil tisse des liens avec les nouveaux systèmes locaux de formation au management, assurant ainsi un flot régulier de recrues convenablement acculturées. Après quelques années passées dans le conseil, ces recrues grimpent rapidement les échelons hiérarchiques des grandes entreprises américaines implantées localement mais aussi, à terme, des grandes et moyennes entreprises locales. Indirectement, l'industrie du conseil renforce et stabilise ainsi son emprise dans les secteurs privés d'un grand nombre de pays comme elle avait pu le faire auparavant aux États-Unis.

Cet impact, conjugué à la montée en puissance des programmes d'inspiration MBA, transforme profondément les systèmes de production et de reproduction des élites économiques en Europe de l'Ouest. En Europe de l'Est, le processus semble aller plus loin encore et va jusqu'à toucher les élites politiques : les « experts en management » que sont les consultants sont présents dans le cadre des programmes financés par l'USAID, la Banque mondiale, le FMI ou l'Union européenne pour « aider » des États déstabilisés à se « restructurer ». Mais on en retrouve aussi dans les cabinets et les équipes ministérielles. Rajat Gupta, le directeur de McKinsey durant ces années d'expansion et de faste, aimait ainsi à comparer la « Firme » à l'arbre banian, dont les branches replongent profondément dans le sol, à de multiples endroits, jusqu'à devenir des racines et reproduire de nouvelles souches sur une surface toujours plus large.

La conjonction de l'offensive du conseil avec celle des écoles de management, à laquelle on peut rajouter le développement de la presse managé-

riale et économique, explique aussi l'accélération de ce processus de mondialisation dont le corollaire est une sorte de « naturalisation » du management. Dans les milieux économiques au sens large, mais aussi dans les espaces politiques, l'idée que le management est une profession, voire une science, est le fonds de commerce de l'industrie du conseil : si le management est en effet une science, il en devient universel – et donc global. À partir de là, McKinsey peut revendiquer en toute légitimité un rôle d'expert aussi bien au musée de l'Hermitage à Saint-Petersbourg ou auprès du World Wildlife Fund (deux clients « pro-bono » de McKinsey) que dans une entreprise privée de l'Illinois. En ce sens, et de manière très profonde, l'industrie du conseil est un vecteur de la globalisation, qui est d'une certaine manière inscrite dans la nature même de sa stratégie savante.

• • •

L'expansion de l'industrie du conseil, en tout juste 70 ans, est impressionnante. Si l'on ne considère encore une fois que le cas de McKinsey, cette firme sert aujourd'hui 147 des 200 plus grandes entreprises du monde ; le nombre de bureaux est passé de 58 en 1994 à 82 aujourd'hui dans 44 pays différents. Sur la même période, le nombre de consultants est passé de 2 900 à 7 700 et le chiffre d'affaires qui était de 1,2 milliard de dollars en 1993 s'élevait en 2002 à 3,4 milliards³³. Mais ce succès lui-même pointe vers un certain nombre d'enjeux et de limites. La croissance extrêmement rapide de ces dernières années et la démultiplication des branches-racines du banian génèrent leurs propres contradictions.

La convergence des systèmes économiques, des systèmes de formation des élites économiques et des cultures managériales reste en effet assez superficielle et ne relève bien souvent que du discours promotionnel. Ainsi, les programmes de formation des élites économiques ont de plus en plus tendance à se qualifier de MBA, terme qui recouvre des réalités et des pratiques extrêmement diverses³⁴. Plus le champ géographique couvert par les cabinets du conseil s'étend, plus la gestion de ces discordances entre un discours « global » et des pratiques « locales » devient lourde et coûteuse. Pourtant, le succès de cette industrie repose sur l'image d'une professionnalisation rigoureuse et d'une approche « scientifique » du management – ce qui implique un fonctionnement homogène et standardisé dans tous les bureaux d'une même entreprise. Cela ne peut se faire – et ne s'est fait par le passé – qu'à travers un programme puissant d'acculturation, à travers le moule du MBA mais aussi par des programmes internes. Dans ce contexte, un dérapage local peut fragiliser, voire déstabiliser, l'ensemble de l'entreprise, comme cela s'est produit récemment aux États-Unis. Pendant plus de 18 ans, McKinsey a en effet été le conseil en stratégie privilégié d'Enron, dont le PDG au moment de la chute, Jeffrey Skilling, était un ancien partenaire du cabinet. Lorsque le scandale d'Enron commence, Rajat Gupta envoie rapidement son équipe juridique la plus pointue inspecter le bureau de McKinsey à Houston, où était implanté le siège social d'Enron. McKinsey s'en sort tout juste, au grand étonnement des « observateurs » économiques³⁵.

33. John Byrne, « Inside McKinsey », Cover Story, *Business Week*, 8 juillet 2002. 34. Rolv Petter Amdam, Ragnhild Kvålshaugen et Eirinn Larsen (éds), *Inside the Business School*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 2003. 35. J. Byrne, *op. cit.*