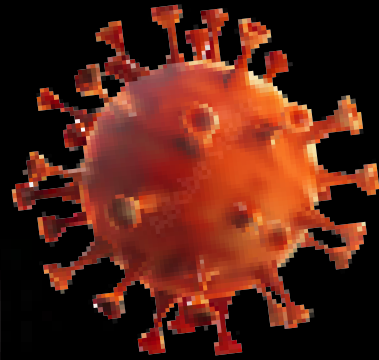

À PROPOS DE L'AUTEUR

Ethnologue de vocation et journaliste par passion, Charles-Maxence Layet explore depuis plus de vingt ans les nouvelles technologies de l'énergie, le cosmos électromagnétique et les influences invisibles. Auteur de plusieurs ouvrages et films documentaires, pionnier d'une information écologique et socialement responsable, il est à l'origine du « mook » arts et sciences *Orbs, l'autre Planète*, qui rassemble éclaireurs et visionnaires du monde entier (www.orbs.fr), et travaille à Bruxelles, au sein du Parlement européen.





**Profits
outranciers,
manigances
et délits d'initiés :**
**L'EMPRISE MONDIALE
DU CABINET MCKINSEY**

Par Charles-Maxence Layet

McKinsey & Company, un cabinet de conseil en stratégie est présent partout et nulle part. Son rôle occulte, mais central dans les stratégies de réponse à la pandémie des pays les plus riches, a fait la une de la presse. Mais au-delà de ces juteux contrats, le plus souvent attribués sans appel d'offres, McKinsey suivrait son propre agenda, prônant la santé globale et la transformation numérique... Servant d'abord les intérêts de ses consultants et son fonds d'investissement maison.

Vingt-huit contrats sur onze mois, cela représente un contrat tous les quinze jours et près de 1 million d'euros par mois, soit « 250 000 euros de conseil par semaine et près de 50 000 euros de conseil par jour ouvré ».

2 novembre 2021. Le Sénat crée une commission d'enquête sur « l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques ». « *La décision prise durant la crise sanitaire de signer vingt-six contrats avec des cabinets de conseil privés pour participer au premier plan à la lutte contre la pandémie de la Covid-19 a mis en évidence une dérive qui peut légitimement interroger sur la maîtrise par le pouvoir politique de choix souvent primordiaux* », est-il expliqué dans l'exposé des motifs des sénateurs¹.

« *Ce développement de l'intervention de telles prestations extérieures est-il le résultat de la défaillance de la puissance publique ? L'État aux moyens réduits est-il en difficulté pour faire face à ses responsabilités au point de devoir faire appel de plus en plus fréquemment à des officines privées* », questionne l'exposé des motifs, qui poursuit : « *Qui mène les politiques publiques ? Un gouvernement et l'État qu'il dirige, ou des prestataires privés dépourvus de toute légitimité démocratique ?* » Demandée par les élus communistes, cette commission d'enquête de dix-neuf membres, menée par la sénatrice Éliane Assassi, doit rendre ses conclusions en février ou mars 2022. Soit quelques semaines à peine avant la présidentielle.

Une stratégie vaccinale à 10 millions d'euros

En réalité, ce n'est pas vingt-six, mais au moins vingt-huit contrats que le gouvernement a passés avec sept sociétés de conseil depuis mars 2020. La commission d'enquête sénatoriale

fait suite aux dernières révélations de l'association Anticor, qui s'est vu confirmer en septembre 2021 les ralonges accordées aux différents cabinets de conseil du gouvernement, McKinsey en tête. « *Cinq paiements de décembre 2020 à mai 2021, pour un total de 9,56 millions d'euros : tel est le total des honoraires acquittés par le ministère de la Santé à McKinsey* », résume Consultor, le média indépendant du conseil en stratégie, en commentaire des documents communiqués par la direction générale de la Santé à Anticor².

Quelques mois plus tôt, le 10 février 2021, la députée LR de l'Orne, Véronique Louwagie, alors rapporteuse spéciale des crédits de la mission santé et qui s'était autosaisie du dossier par suite des premières alertes parues dans la presse³, a rendu publics en Commission des finances les vingt-huit contrats passés entre mars 2020 et janvier 2021 pour un total de 11,35 millions d'euros : des contrats avec les cabinets Accenture, CGI, Citwell, Deloitte, JLL, Roland Berger et McKinsey. Vingt-huit contrats sur onze mois, cela représente un contrat tous les quinze jours et près de 1 million d'euros par mois, soit « *250 000 euros de conseil par semaine et près de 50 000 euros de conseil par jour ouvré* », a calculé la députée^{4,5}.

Parmi les 5,4 millions d'euros dépensés en février, la Firme s'est taillé la part du lion, avec près de 4 millions d'euros en tout, par exemple pour un accompagnement de l'équipe interministérielle dans la définition d'une stratégie cible visant à doter l'ensemble du territoire français de doses de vaccins, ou encore sur la coordination entre Santé publique

France et le ministère de la Santé. Des missions de « cadrage logistique », de « benchmarking⁶ » et de « coordination opérationnelle de la task force », mobilisant de quinze à vingt-cinq consultants de décembre 2020 à février 2021, sont facturées alors près de 2 millions par mois par McKinsey⁷. Auxquels sont venues s'ajouter une commande datée du 9 mars, à 2,6 millions, puis une autre à 2,9 millions, le 18 mai. Total : 9,56 millions d'euros pour McKinsey. Peut-être plus, Anticor poursuit ses vérifications.

La surenchère n'est pas propre à la France. Aux États-Unis, entre mars et juillet 2020, McKinsey a signé en trois mois pour 100 millions de dollars de missions auprès d'agences fédérales, d'états et de villes⁸. Au Royaume-Uni, le gouvernement a dépensé en 2020-2021 deux fois plus en consulting que l'année précédente, 1,5 milliard de Livres contre 700 millions. Entre Deloitte, PwC, KPMG, Accenture, McKinsey a reçu 123 millions de Livres en 2020-2021 pour notamment revoir le programme Test and Trace de la santé publique britannique⁹. Des rapports fédéraux estiment qu'au Canada le recours aux sociétés de conseil coûtera en tout 17,7 milliards de dollars d'ici à 2022, soit une hausse de 3 milliards pour la seule année 2020¹⁰. En Belgique, près de 10 millions d'euros ont été payés depuis mars 2020 à quatre grands cabinets – dont 400 000 € à McKinsey – pour assister les autorités dans la gestion de la crise sanitaire. Des chiffres qui font d'autant plus grimacer les Belges que pendant ce temps les experts universitaires, eux, ont proposé leurs conseils gracieusement¹¹.





Pas d'appel d'offres et généralisation du pass sanitaire

Ce qui fait tiquer, aussi, ce sont ces multiples prestations commandées sans respect des règles des marchés publics. En France, « dix-huit achats d'un montant supérieur à 40 000 euros HT ont été effectués sans publicité ni mise en concurrence préalable en raison des circonstances et en prenant appui sur la notion d'urgence inscrite dans le Code de la commande publique », rappelait la députée Véronique Louwagie. Au nom de l'urgence, tout est permis. Mais pas seulement. En fait, les contrats de McKinsey font partie d'un contrat-cadre plus global, négocié depuis 2018. Ce « marché géant », doté d'une enveloppe de 100 millions d'euros et valable le temps du quinquennat, dispense « l'État de publier les détails de chaque commande, ministère par ministère, cabinet par cabinet », explique *Le Monde*. Un guichet unique centralise les commandes : la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), qui « pioche dans une liste de vingt cabi-

*nets de conseil et d'une soixantaine de sous-traitants techniques retenus à l'issue d'un appel d'offres géant. Le système choisi pour la distribution des missions doit empêcher tout favoritisme de l'État et toute position dominante d'un cabinet*¹². » En théorie.

Le fonctionnement en direct, sans appel d'offres, a aussi été dénoncé au Canada¹³. Où un simple coup de fil de McKinsey au cabinet du Premier ministre de l'Ontario a été suivi le lendemain d'une commande de 1,6 millions de dollars. Aux États-Unis¹⁴, les conditions opaques et douteuses du contrat de 12 millions de dollars passé en moins de 24 h entre l'État fédéral et la Firme, par l'entremise d'une sous-secrétaire du Bureau des anciens combattants, ont été rapportées par ProPublica. Contrat suivi d'autant d'avenants que de contrats supplémentaires avec l'Air Force, puis l'agence sanitaire de la défense, permettant à McKinsey de tirer au total 406 millions d'un premier contrat signé sans appel d'offres. L'affaire, rocambolesque, illustre le favoritisme et les va-et-vient des consultants entre le public et le privé¹⁵.

Une rapide comparaison entre ces pays conseillés par McKinsey montre un autre point commun : ils semblent tous avoir la stratégie d'un recours accru au pass sanitaire pour susciter « l'incitation vaccinale ». Mettons de côté le cas de la France, que l'on connaît bien depuis le discours du 12 juillet 2021. Prenons plutôt l'exemple de l'Italie.

En février 2021, Mario Draghi arrive au pouvoir. Ancien président de la Banque centrale européenne, il suscite la critique un mois après son arrivée à la suite de sa décision de faire appel à McKinsey pour l'aider à réécrire les plans de dépenses des fonds de l'Union européenne destinés à reconstruire l'économie. Ce n'est pas le montant qui coïncide (la mission est facturée 25 000 euros, et McKinsey voulait d'ailleurs l'effectuer gratuitement, « pro bono », « pour le bien public » dans le jargon), mais le risque de conflits d'intérêts entre McKinsey et les multinationales que le cabinet conseille aussi. Le 15 septembre, trois mois après l'instauration du certificat numérique européen en juin 2021, le gouvernement Draghi



annonce sa décision de généraliser à tous les lieux de travail l'obligation du pass sanitaire. Le 25 novembre, nouveau durcissement : un « super pass sanitaire » est prévu du 6 décembre au 15 janvier 2021 : un simple test ne donne plus droit aux bénéficiaires du pass, et la vaccination devient obligatoire pour les enseignants et l'ensemble des forces de l'ordre.

Au-delà de la similitude des mesures, sitôt les conseils de McKinsey prodigués, l'emploi du pass ou les restrictions s'imposent. Nous aurions pu aussi citer les Pays-Bas ou encore la Commission européenne, dont nous reparlerons plus loin.

Les McKinsey derrière la Macronie ?

La bande des quatre « McKronistes » rassemble Karim Tadjeddine, Éric Labaye, Guillaume Liegey et Maël de Calan. Et puis il y a les autres, comme Thomas Cazenave ou François-Daniel Migeon. Une vingtaine identifiée par ailleurs, au sein des « MacronLeaks ». Ces milliers de mails de l'équipe de campagne En Marche, divulgués deux jours avant l'élection présidentielle

de 2017, dévoilent une partie de l'histoire. Tout commence avec la commission Attali, en 2008, avec d'un côté Emmanuel Macron, brillant inspecteur des finances et rapporteur de cette mission, et de l'autre des consultants McKinsey, « pro bono », c'est-à-dire gratuitement, mis à disposition pour les besoins de la commission. Karim Tadjeddine est leur chef. Diplômé « X-Ponts », quatre ans à Bercy, ce spécialiste des mathématiques financières a « participé à la création de l'Agence des participations de l'État et à l'ouverture du capital d'EDF, avant d'être débauché par McKinsey » raconte *Le Monde*¹⁶.

En 2008, à la suite de la crise financière, le président Sarkozy recrée la commission Attali. Tout juste arrivé à la banque d'affaires Rothschild, Macron est membre titulaire. Le rapporteur est un nouvel inspecteur des finances : Thomas Cazenave. Et « McKinsey staffe une nouvelle équipe "pro bono", toujours menée par Karim Tadjeddine », poursuit *Le Monde*. Thomas Cazenave deviendra en 2016 le directeur adjoint du cabinet du ministre Macron, et quand ce dernier sera élu président, il sera placé à la tête

de la direction interministérielle à la transformation publique (DITP) nouvellement créée et chargée de superviser toutes les commandes de mission aux cabinets de conseil. Karim Tadjeddine, devenu codirecteur du « Secteur public » chez McKinsey Paris, est l'un des interlocuteurs privilégiés de la DITP.

Guillaume Liegey, un autre consultant « pro bono » de la première commission Attali, crée LMP, une société spécialiste des datas et de stratégie électorale, après ses années chez McKinsey et un diplôme obtenu aux États-Unis, financé par la Firme. En 2016, Emmanuel Macron crée En Marche. Le traitement des datas collectées est confié à LMP, mais les données sont transmises à McKinsey pour leur mise en forme. Les MacronLeaks confirment le transfert des données en septembre 2016 à Karim Tadjeddine, entre autres. Cet été-là, McKinsey est omniprésent. Une dizaine de ses salariés participent à l'élaboration du programme d'En Marche. « McKinsey ne souhaite pas nous préciser si ses collaborateurs se sont engagés à titre personnel, bénévolement et sur leur temps libre », indique *Le Monde*¹⁷.

La banalisation des « portes tournantes »

Les allers-retours entre les affaires et le monde politique sont légion dans le macronisme. Éric Labaye, le dirigeant de McKinsey France, membre de la première commission Attali et ancien patron du McKinsey Global Institute – le think tank de la Firme, très impliqué en 2016 dans le projet de loi Macron 2 –, a finalement été nommé président de l'École polytechnique en août 2018 par Emmanuel Macron. L'inverse existe aussi en la personne de Maël de Calan, un ex-UMP, ancien porte-parole de Juppé durant la primaire. Consultant chez McKinsey depuis 2018, c'est à lui qu'incombera la tâche de présenter en décembre 2020, par visio avec Olivier Veran et des directeurs d'agences régionales de santé, la stratégie logistique du plan de vaccination du gouvernement. Mais Maël de Calan est revenu à ses amours politiques : il préside depuis juillet 2021 le conseil départemental du Finistère. La pratique ne date pas d'hier. Combien parmi la petite vingtaine de consultants pro bono de McKinsey travaillant pour l'équipe de campagne du candidat Macron et révélée par les MacronLeaks, se sont retrouvés casés depuis 2017 dans les ministères, le parti LREM ou la DITP ?

La nouvelle manne du conseil au secteur public

Dix pays – Australie, Canada, Chine, France, Allemagne, Japon, Mexique, Suède, le Royaume-Uni et les États-Unis – concentrent environ 60 % de la richesse mondiale¹⁸. Ils sont désormais les premiers et principaux pays à mettre la main à la poche, qu'il s'agisse de se faire conseiller, de préférence en urgence, sur la stratégie de déploiement de la vaccination Covid-19, la reprise économique post-covid, la gestion des flux des migrants en Europe (comme l'a fait McKinsey en Allemagne, puis en France en 2017) ou sur la réorganisation des hôpitaux. Les missions

sont généralement courtes et intenses ; deux ou trois mois.

Cette pratique, qui vise à sous-traiter des secteurs d'activité de l'administration publique à du privé, s'est installée en France avec la présidence Sarkozy et la mise en place en 2007 de la révision générale des politiques publiques (RGPP). « *La fonction publique d'État a ainsi perdu 180 000 agents entre 2006 et 2018, auxquels s'ajoutent plus de 220 000 agents transférés des ministères vers les établissements publics de l'État sur la même période. Ces réductions d'effectifs sans réduction de missions ont mécaniquement obligé les gestionnaires publics à trouver à l'extérieur des services publics les ressources humaines qu'ils avaient l'interdiction de recruter en interne, et ce parfois à un coût prohibitif* », explique le collectif Nos services publics dans une note d'avril 2021¹⁹. Plus les effets de la réforme de l'État se font sentir, plus l'activité de conseil en secteur public augmente. ET plus les moyens et les compétences se réduisent. « *Le recours aux prestataires privés fonctionne en outre comme un "cliquet" à la fois technique et budgétaire, qui limite tout retour en arrière. [...] Le recours à des prestataires externes entraîne une perte problématique de savoir-faire de la puissance publique, incapable de mettre en œuvre de façon autonome nombre de ses politiques publiques. C'est tout un patrimoine immatériel des services publics, de compétences métier, de savoir-faire organisationnel, voire de réflexion stratégique, qui est fragilisé. Le cas du récent marché conclu avec des cabinets de conseil pour mettre en œuvre la stratégie nationale de vaccination contre le Covid-19 l'illustre bien, au moment même où disposer d'une administration de la santé robuste était le plus nécessaire* », ajoute ce collectif d'une centaine de hauts fonctionnaires et d'agents publics issus de divers ministères et administrations, qui dénonce le démantèlement et l'émiettement de la puissance publique.

Des chiffres circulent. Si le coût annuel de l'externalisation,

délégation de service public incluse, est estimé par Nos services publics à 160 milliards d'euros en France (l'équivalent de 7 % du PIB, ou du quart du budget de l'État), la part des marchés de sous-traitance et de prestations de services atteint les 43 milliards, comptes de l'état, des collectivités et des hôpitaux publics inclus. Selon certains, l'activité « secteur public » représenterait désormais 20 % du chiffre d'affaires de McKinsey.

« Le recours à des prestataires externes entraîne une perte problématique de savoir-faire de la puissance publique, incapable de mettre en œuvre de façon autonome nombre de ses politiques publiques. »

Collectif Nos services publics

La boîte noire McKinsey ?

Créée il y a bientôt un siècle, en 1926, par l'américain James O. McKinsey, la Firme comme on la surnomme, n'est pas simplement le plus ancien cabinet de conseil en stratégie. C'est aussi le plus prestigieux, le mieux coté, le plus performant. Fort de ses 130 bureaux et ses 30 000 consultants répartis dans 65 pays, dont 470 personnes en France et 350 au Benelux, McKinsey est sans doute aussi l'un des plus coûteux. Entre 1 800 et 9 000 euros par jour par partner (consultant senior « associés »), selon le guide des cabinets de conseil en management 2017. Seuls les plus grands ont les moyens de se payer ses services : Big Tech de la Silicon Valley, géants de l'industrie, grandes banques internationales, chefs d'État. Son chiffre d'affaires de 10,5 milliards de dollars en 2019 (estimation Forbes), place McKinsey dans le top 10 des cabinets de consultants, derrière les grands cabinets d'audits financiers tels que PriceWater (PwC), KPMG, Deloitte et Ernst&Young

LA CHUTE DE LA MAISON McKINSEY ?

L'année 2021 se clôture aussi mal qu'elle a commencé pour le groupe McKinsey. Un communiqué de la SEC, l'autorité des marchés financiers aux États-Unis, nous apprend le 19 novembre 2021, qu'une filiale du groupe McKinsey a accepté de payer une amende de 18 millions de dollars, « pour mettre fin aux allégations selon lesquelles elle ne s'est pas protégée de manière adéquate contre le risque de délit d'initié impliquant des investissements dans des sociétés pour lesquelles la société était également un consultant¹ ».

Selon l'ordonnance de la SEC, cette filiale MIO Partners Inc. (MIO pour McKinsey Investment office) a investi des centaines de millions de dollars dans des entreprises que McKinsey conseillait. Du fait de leur mission de conseil, certains partenaires, qui supervisaient les choix d'investissement de MIO, étaient régulièrement tenus au courant « d'informations confidentielles telles que les résultats financiers, les dépôts de bilan prévus, les fusions et acquisitions, les pipelines de produits et les efforts de financement, ainsi que les changements importants dans la direction de ces sociétés ». McKinsey, par exemple, a mené des missions de conseil dans des sociétés en faillite, tandis que MIO a investi dans des fonds spéculatifs qui prenaient des parts dans ces mêmes sociétés.

Le MIO, dont le *Financial Times* a révélé l'existence en 2016², est une filiale de 80 salariés créée en 1985. Seul l'argent des employés, des partenaires, anciens ou actuels, et de leur famille est autorisé à entrer. Ce fonds d'investissement secret, dirigé par des partners, gère 9 milliards de dollars d'avoirs, dont la moitié appartient directement aux partners. « Ce qui voulait dire que lorsqu'un associé conseillait un client, ses intérêts propres étaient directement en jeu, puisqu'une partie de son argent avait alors potentiellement été investie par MIO chez ce même client ou chez un concurrent », traduit Consultor, qui poursuit : « À plusieurs reprises, la question de l'indépendance du fonds vis-à-vis des activités de conseil de McKinsey a été posée³. » Comme en 2014, lorsque MIO avait pris des participations au sein du laboratoire pharmaceutique Valeant, dirigé par des anciens McKinsey, adoptant une politique d'augmentation

drastique des prix de vente. Ajoutons que plusieurs des fonds spéculatifs les plus importants dans lesquels les partners de la Firme investissent par l'intermédiaire du MIO sont des clients de McKinsey, et que les cadres de ces fonds comptent d'anciens dirigeants de McKinsey.

Quelques mois plus tôt, en février 2021, McKinsey signait avec une cinquantaine de procureurs généraux d'États fédéraux des États-Unis un accord à l'amiable de 573,9 millions de dollars de réparation d'une décennie de conseils aux fabricants d'opioïdes, ces antidouleurs accusés d'avoir rendu accros des millions d'Américains⁴. Cet accord, d'un montant inédit équivalent à 5 % du chiffre d'affaires annuel de la Firme, prévoit aussi des règles de protection contre les conflits d'intérêts dans le secteur public, l'obligation d'archiver tous les documents de chacune de ses missions, et la publication de toutes les communications de McKinsey avec les labos Purdue Pharma, Endo Pharmaceuticals, Johnson & Johnson et Mallinckrodt Pharmaceuticals. McKinsey est notamment mis en cause pour avoir omis de déclarer à la FDA, qui lui confiait une mission de réforme de son système de pharmacovigilance, ses liens et missions menées en parallèle avec les fabricants d'opioïdes Purdue et Johnson & Johnson⁵. Et ce n'est pas fini. Le 5 novembre 2021, la commission du suivi et de la réforme de la Chambre des représentants a indiqué vouloir enquêter sur le rôle de McKinsey dans la crise sanitaire, lui demandant des documents et des réponses à ses questions sur le MIO et les passations de marchés avec l'État fédéral en 2020⁶.

Notes

1. [https://www.sec.gov/news/press-release/2021-241].
2. « Inside McKinsey's private hedge fund », [https://www.ft.com/content/7c6700bc-2976-11e6-8b18-91555f2f4fde].
3. [https://www.consultor.fr/articles/us-la-sec-met-a-l-amende-le-fonds-interne-de-mckinsey].
4. [https://www.consultor.fr/articles/mckinsey-et-les-opioides-l-effet-lance-armstrong].
5. [https://www.propublica.org/article/mckinsey-never-told-the-fda-it-was-working-for-opioid-makers-while-also-working-for-the-agency].
6. [https://www.consultor.fr/articles/opioides-le-parlement-us-ouvre-une-enquete-sur-le-role-de-mckinsey].



(EY). C'est aussi l'un des plus discrets. McKinsey ne publie pas ses comptes annuels, par exemple, à la différence de ses concurrents directs.

L'autre trait marquant de McKinsey est sa gouvernance 100 % opaque. « *Nous n'avons ni CEO ni conseil d'administration* », explique en 2018 Frederic Vandenberghe, le « *managing partner* » responsable Belgique et Luxembourg du groupe McKinsey. L'entreprise n'est pas cotée en Bourse, elle appartient à ses « *partners* ». « *Tous les trois ans, un responsable global est élu parmi les partners* », ajoute Frederic Vandenberghe²⁰. Ce sont eux les véritables actionnaires de la Firme. On compte près de 2 500 « *associés* » dans le monde, dont 70 consultants en France (chiffres Consultor), des seniors avec au moins dix ans d'ancienneté. Les « *partners* » représentent environ 8 % des effectifs de McKinsey, avec leurs avantages bien à eux. Comme l'accès au MIO : McKinsey Investment Office, le fonds d'investissement interne de la Firme, révélé en 2016 par le *Financial Times*, dont la moitié des avoirs appartient directement aux *partners* de McKinsey, et qui a écopé en novembre 2021 d'une amende de 18 millions de dollars de la SEC (*Securities and Exchange Commission*), le gendarme des marchés étasuniens (voir encadré ci-contre).

Un réseau tentaculaire

L'autre force de McKinsey est son réseau des anciens. Ils essaient dans toutes sortes d'entreprises ou conseils d'administration : réceptions annuelles, conférences, webinaires thématiques... Le partage des savoirs et le maintien du lien sont savamment entretenus. L'entraide, le lien font partie de la culture maison, même si le taux de rotation reste élevé : trois ans pour la plupart. « *Tu es McKinsey avant d'être toi-même* », observe un ancien consultant, professeur à l'Université catholique de Louvain. « *McKinsey un jour, McKinsey toujours* », résume-t-il. « *Il doit y avoir en Belgique, une quarantaine de patrons sortis de McKinsey* »,

estime un autre consultant belge, ancien de la Firme.

Le secteur de la finance est bien entendu un milieu d'atterrissage de choix. Ainsi, après vingt ans de carrière dans le groupe, Sandra Boss, ancienne senior partner de McKinsey Londres, est partie en 2014 travailler avec la Banque d'Angleterre. Depuis, elle a pris en 2020 les rênes de l'activisme actionnarial de Black Rock et a rejoint son comité de direction mondial²¹. Ou encore l'Écossais Kevin Sneader, ex-global managing partner de McKinsey, qui à la suite de son mandat de trois ans à la tête de la Firme, est parti rejoindre en novembre 2021 la banque d'affaires Goldman Sachs pour prendre les fonctions de coprésident de l'Asie-Pacifique²². En Europe, on retrouve des mailles du réseau McKinsey aux Pays-Bas, en la personne de Wopke Hoekstra, McKinsey depuis 2011 et ministre des Finances depuis 2017, mis en cause dans les Pandora Papers ; en Allemagne où Katrin Suder, l'ex-managing partner de McKinsey Berlin, est d'abord devenue en 2014 cheffe de cabinet (en charge notamment des appels d'offres) de la ministre de la Défense Ursula Van der Leyen, avant de présider depuis 2018 le Conseil consultatif sur la numérisation auprès du gouvernement fédéral allemand ; en Italie avec Vittorio Colao qui est devenu ministre de la Transition numérique dans le gouvernement Draghi en mars 2021.

En France, pour le seul domaine de la santé, outre les consultants pointés dans les MacronLeaks, citons Bruno Angles, consultant puis associé de McKinsey entre 1996 et 2004, qui est devenu en mai 2021 directeur général délégué du groupe AG2R La Mondiale (AG2R Prévoyance, Prima, La Mondiale, et Arial CNP Assurances). Et bien sûr Victor Fabius – président depuis 2016 du Conseil constitutionnel –, directeur associé chez McKinsey Paris en charge du pôle d'activité Consommation et Distribution de McKinsey, et du pôle de compétences Marketing et Ventes²³.

Opération « pro bono »

Les documents publiés l'année dernière « *révèlent que McKinsey & Company a écrit au commissaire à la santé, M. Kyriakides, au début du mois de mars, pour lui proposer de participer à l'élaboration de la réponse de l'UE à la pandémie de Covid-19* ». L'entreprise souhaitait discuter de la manière dont elle pouvait « *contribuer au mieux à la réponse de l'UE à la crise du Covid-19* » et proposait « *d'envoyer une équipe bénévole sur la réponse à la crise au sein de la structure pertinente des institutions de l'UE* » qui « *pourrait tirer parti de nos nombreuses capacités et ressources*²⁴ ». En réponse, la direction générale de la santé (dans un courriel daté du 1^{er} avril 2020) a proposé une vidéo-conférence pour discuter de cette « *offre généreuse* », explique Vicki Cann de l'ONG belge-hollandaise

L'autre trait marquant de McKinsey est sa gouvernance 100 % opaque. « Nous n'avons ni CEO ni conseil d'administration. »

Corporate Europe Observatory, dans sa demande d'accès aux documents formulée le 11 février 2021 sur le service en ligne AsktheEU. « *Par cette demande, je sollicite l'accès à tous les documents relatifs à la communication ultérieure entre la DG Santé et McKinsey concernant la réponse de l'UE à la Covid-19, y compris au moins quatre documents datant d'avril et mai 2020, ainsi que tout autre document ultérieur*²⁵. »

La réponse tarde. Les services de la Commission demandent un délai supplémentaire. Les mois passent. Finalement, le 9 août 2021, la Direction générale de la Santé met en ligne une poignée de mails, largement biffés et donc inexploitable. On y apprend toutefois que McKinsey est intervenu en septembre 2016 pour réaliser un

rapport « Analyse stratégique et de performance de la réponse de l'ECDC à la pandémie de Covid-19 », bien que l'accès à une partie des documents ait été refusé. Le courrier de la Commission précise que « le tiers a été consulté et s'est opposé à la divulgation des documents en question, alléguant que la divulgation mettrait dans le domaine public des informations commerciales sensibles et risquerait d'avoir des effets négatifs potentiels sur leur position concurrentielle sur le marché ».

Le recours au pro bono, la prestation de service gracieuse, sous la forme de la mise à disposition par le cabinet conseil d'un ou plusieurs consultants, est courante outre-Atlantique pour soutenir des projets d'intérêt général ou des ONG, et pour soigner son image de marque. Mais la pratique s'est depuis éloignée de son esprit désintéressé originel. Contribuer pro bono à la commission Attali ou à la campagne du candidat Macron, c'est d'abord cultiver des liens étroits avec les cercles du pouvoir, et faciliter un renvoi d'ascenseur le moment venu.

« Il n'est pas nouveau que les élites cherchent à se légitimer en se rendant utiles à la société. Ce qui l'est davantage est que la tradition de service, explique le sociologue Charles Bosvieux-Onyekwelu, a évolué au point de donner naissance à un secteur d'activité à part entière, offrant un véritable marché de services pour des entreprises qui les proposent ainsi qu'un marché de travail pour les professionnel(les) qui les assurent²⁶. »

Le sociologue précise qu'aux États-Unis comme en France, depuis 2004, la pratique du pro bono est fiscalement encouragée. À ce titre, signalons que les bureaux de McKinsey France sont peut-être situés sur les Champs-Élysées, mais son siège social est déclaré, lui, au... Delaware, aux États-Unis ! Un état considéré comme un paradis fiscal et dont nous avons déjà parlé dans un précédent numéro (cf. « Évasion fiscale : les us et abus de Moderna », *Nexus* n° 137). Une société comme McKinsey & Company France Inc., c'est son nom officiel, domiciliée là-bas sans y exer-

cer d'activité réelle, est dispensée d'impôt sur les bénéfices. « *Vérification faite auprès des autorités locales, c'est le cas de la filiale française de McKinsey. Elle n'est soumise là-bas qu'à un forfait fiscal symbolique, 175 dollars par an,* » révèle l'enquête du Monde²⁷.

« Le 23 mai 2018, Emmanuel Macron reçoit une cinquantaine de grands patrons de la "tech". Ceux d'IBM, Microsoft, Uber et même Facebook », raconte *Le Monde*. C'est le premier sommet *Tech for Good* (« la technologie pour le bien commun »), un rendez-vous annuel destiné à moraliser le secteur. En coulisse, ces sommets sont en partie sous-traités à McKinsey, qui se charge notamment de préparer les débats et de suivre le respect des « engagements » pris par les participants. Une mission « pro bono », nous confirme le cabinet de Cédric O, ancien conseiller au numérique à l'Élysée et aujourd'hui secrétaire d'État.

Délits d'initiés à grande échelle

Autre bénéfice direct du pro bono : la discrétion. Proposer ses services gratuitement offre la possibilité d'échapper aux registres des appels d'offres, qui suivent l'activité des marchés publics. C'est échapper aussi, en conséquence, à la vigilance des chercheurs et enquêteurs qui consultent ces bases de données. Les missions de McKinsey effectuées en pro bono restent invisibles des outils contrôlant les finances publiques.



De fait, le soutien proposé en avril 2020 à la Commission européenne n'apparaît pas parmi les contrats passés. Et rien ne dit finalement que ce qui peut apparaître correspond à l'ensemble de ce qui s'est réellement passé. D'autres recoupements deviennent nécessaires. Une transparence des missions « pro bono » s'impose pour ne plus tromper les radars.

McKinsey est-il un agent actif, le complice de cette corruption systématique que dénoncent bon nombre d'ONG, récapitulant l'accumulation des cas de « portes tournantes », trafics d'influence, crimes financiers, évasion fiscale, délits d'initiés, prise illégale d'intérêts, ingérence, détournements d'argent public... La domiciliation de McKinsey France au Delaware, l'entre-soi et le pantouflage entretenus au plus niveau du pouvoir en Europe comme en France, les scandales sanitaires et les conflits d'intérêts financiers à répétition impliquant McKinsey aux États-Unis, ne nous permettent pas d'exclure cette hypothèse.





Notes

1. <http://www.senat.fr/leg/exposes-des-motifs/ppr21-111-expose.htm>].
2. [https://www.consultor.fr/articles/info-consultor-strategie-vaccinale-made-in-mckinsey-une-facture-a-10-millions-d-euros].
3. Use of consultancies for vaccine rollout sparks controversy in France, de Elisa Braun et Rym Montaz, *Politico*, 6 janvier 2021.
4. [https://www.consultor.fr/articles/covid-comment-le-ministere-de-la-sante-a-distribue-les-missions-de-conseil].
5. [https://www.publicsenat.fr/article/politique/mckinsey-citwell-accenture-ce-que-l-on-sait-des-commandes-passees-par-le].
6. Le *benchmarking* est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres organismes, entreprises ou administrations, afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur.
7. [https://www.lepoint.fr/sante/vaccin-mckinsey-une-prestation-a-2-millions-d-euros-par-mois-07-01-2021-2408585_40.php], [https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/pourquoi-mckinsey-conseille-le-gouvernement-francais-sur-sa-strategie-vaccinale-1279556].
8. [https://letsreadmedia.com/2020/07/21/how-mckinsey-is-making-100m-and-counting-advising-the-us-governments-coronavirus-response/].
9. [https://www.ft.com/content/efdcaacf-a535-4ae8-afd0-8d0d70b1ed4b].
10. [https://theconversation.com/consulting-firms-are-the-shadow-public-service-managing-the-response-to-covid-19-170436].
11. [https://www.lesoir.be/404373/article/2021-11-04/plus-de-10-millions-verses-aux-cabinets-de-consultance-pour-gerer-la-crise-covid].
12. « McKinsey, un cabinet dans les pas d'Emmanuel Macron », [https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2021/02/05/de-la-creation-d-en-marche-a-la-campagne-de-vaccination-mckinsey-un-cabinet-dans-les-pas-de-macron_6068833_4500055.html].
13. [https://www.tvo.org/article/consulting-firms-are-the-shadow-public-service-managing-our-covid-19-response].
14. « How McKinsey Is Making \$100 Million (and Counting) Advising on the Government's Bumbling Coronavirus Response », Ian McDougall, *ProPublica*, 15 juillet 2020.
15. « McKinsey, un cabinet dans les pas d'Emmanuel Macron », *op. cit.*
16. *Idem.*
17. *Idem.*
18. « The rise and rise of the global balance sheet: How productively are we using our wealth? », McKinsey Global Institute, 15 novembre 2021.
19. « 160 Md€ d'externalisation par an. Comment la puissance publique sape sa capacité d'agir », Nos Services Publics, Avril 2021, [https://www.humanite.fr/sites/default/files/medias/2021/04/nspublics_-_note_ndeg1_-_externalisation_vdef.pdf].
20. [https://trends.levif.be/economie/entreprises/le-mystere-mckinsey-plongee-dans-les-coulisses-d-un-consultant-atypique/article-normal-1050373.html?cookie_check=1638460817].
21. [https://www.wsj.com/articles/blackrock-names-sandra-boss-new-corporate-watchdog-11588260962].
22. [https://www.consultor.fr/articles/le-patron-sortant-de-mckinsey-se-recase-chez-goldmansachs].
23. [https://www.mckinsey.com/our-people/victor-fabius/fr-FR].
24. « Contacts with McKinsey about the EU's response to the COVID-19 pandemic », [https://www.asktheeu.org/en/request/contacts_with_mckinsey_about_the].
25. [https://trends.levif.be/economie/entreprises/le-mystere-mckinsey-plongee-dans-les-coulisses-d-un-consultant-atypique/article-normal-1050373.html?cookie_check=1638460817].
26. [https://aoc.media/analyse/2021/05/04/le-pro-bono-une-privatisation-de-linteret-public].
27. *Le Monde*, *op. cit.*