



## RAPPORT DE VEILLE N°2 DE FEVRIER 2021

---

MCKINSEY : LE GEANT DU CONSEIL QUI INFLUENCE LES  
GOUVERNEMENTS FRANÇAIS



## MCKINSEY : LE GEANT DU CONSEIL QUI INFLUENCE LES GOUVERNEMENTS FRANÇAIS

Ces dernières semaines, le géant américain du conseil en stratégie McKinsey s'est retrouvé au cœur des débats autour de la campagne de vaccination. En effet, les révélations de l'implication de la filiale française du cabinet américain dans la gestion de la campagne de vaccination ont déchaîné les critiques. McKinsey jouerait un rôle de l'ombre dans la stratégie de vaccination mise en place par le gouvernement et pour certains il serait même l'acteur qui tire les ficelles de la politique sanitaire. En France, loin d'être les décideurs des politiques publiques, les cabinets de conseil ont vu leur rôle croître depuis une quinzaine d'années dans leur mise en place. Depuis le tournant néomanagérial pris par l'État français à partir du mandat de Nicolas Sarkozy, les gouvernements ont accéléré leur recours aux experts privés dans la délégation des missions publiques. L'externalisation vers le privé est devenue monnaie courante depuis une dizaine d'années mais reste, encore aujourd'hui, mal perçue bien que les prestations offertes par les cabinets de conseil fassent partie intégrante du fonctionnement des ministères. De nombreux consultants et associés accompagnent ainsi régulièrement les hauts fonctionnaires dans l'élaboration des différents travaux : McKinsey, Boston Consulting Group, Roland Berger, Deloitte, Oliver Wyman, Accenture, Kearney et de nombreux autres sont en effet devenus des collaborateurs privilégiés des gouvernements. Dans cette note nous évoquerons l'influence grandissante des cabinets de conseil et nous nous centrerons plus particulièrement sur McKinsey, la référence principale en matière de conseil en stratégie aujourd'hui, qui joue un rôle actif depuis le début de la crise sanitaire.

Cartographie des missions publiques externalisées par les ministères vers des cabinets de conseil pendant le mandat de Emmanuel Macron



Présentation de McKinsey

	McKinsey & Company
Création	1926
Directeur mondial	Kevin Sneader
Siège social	Wilmington, Delaware, États-Unis
Activité	Conseil en stratégie
Chiffre d'affaire	10,5 milliards \$ en 2018 (Forbes)
Effectifs	33 000

<b>Nombre de bureaux sur les cinq continents</b>	120 (dont un à Paris et à Lyon)
<b>Nombre de consultants dans le monde</b>	14 000 (350 en France)
<b>Nombre de directeurs associés</b>	1400 (dont 66 en France)
<b>Clients</b>	Banque Mondiale, OCDE, gouvernements, starts-up de la Silicon Valley...
<b>Compétences sectorielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aérospatiale et défense ;</li> <li>▪ automobile et industries d'assemblage ;</li> <li>▪ chimie ;</li> <li>▪ distribution ;</li> <li>▪ électricité et gaz naturel ;</li> <li>▪ électronique de pointe ;</li> <li>▪ high-tech ;</li> <li>▪ industrie minière et métallurgie ;</li> <li>▪ industrie pétrolière et gazière ;</li> <li>▪ industrie pharmaceutique et dispositifs médicaux ;</li> <li>▪ infrastructures ;</li> <li>▪ médias et industrie de contenus ;</li> <li>▪ organisations à but non lucratif ;</li> <li>▪ private equity et principal investors ;</li> <li>▪ produits de grande consommation ;</li> <li>▪ secteur public ;</li> <li>▪ services financiers ;</li> <li>▪ système et services de santé ;</li> <li>▪ technologie, médias et télécommunications ;</li> <li>▪ transport et logistique.</li> </ul>
<b>Compétences fonctionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ McKinsey Analytics ;</li> <li>▪ McKinsey Design ;</li> <li>▪ Digital McKinsey ;</li> <li>▪ McKinsey Implementation ;</li> <li>▪ Learning Programs for Clients ;</li> <li>▪ marketing et ventes ;</li> <li>▪ opérations ;</li> <li>▪ organisations ;</li> <li>▪ risques ;</li> <li>▪ stratégie et finance d'entreprise ;</li> <li>▪ développement durable ;</li> <li>▪ transformation.</li> </ul>
<b>Classement Vault des cabinets de conseil en stratégie</b>	1er

## **Le New Public Management : un tournant dans la gestion publique de l'état qui a permis aux cabinets de conseils comme McKinsey de devenir des associés privilégiés**

Né dans les années 70 aux États-Unis, le New Public Management (NPM) a constitué un virage radical pour la gestion publique de l'État dans de nombreux pays en visant à rapprocher le fonctionnement de l'État de celui d'une entreprise. Ses pratiques et ses méthodes sont inspirées de celles du secteur privé pour les appliquer au secteur public. Ainsi, les termes « compétitif », « résultat », « efficacité » et « amélioration » intègrent largement la fonction publique et la recherche de performance dans la politique publique devient le fil conducteur des administrations. Le recours au conseil extérieur privé est l'un des changements majeurs de ce nouveau mode de management public. Aux États-Unis par exemple, les cabinets de conseil travaillent main dans la main avec l'administration. En France, le NPM met du temps à s'imposer car la tradition bureaucratique et la qualité et le prestige de la fonction publique française sont fortement ancrés et font obstacle à une normalisation des relations entre l'État et les cabinets de conseil.

Bien que depuis la fin des années 1980 l'État peut avoir recours ponctuellement à des cabinets de conseil, il fallut attendre l'élection de Nicolas Sarkozy en 2007 pour assister à l'institutionnalisation de la pratique et voir grandir l'influence des experts privés sur la gestion publique. Les cabinets de conseils vont, dès lors, jouer un rôle croissant dans la fourniture de services publics de base. McKinsey a été l'un des cabinets les plus sollicités par l'ancien président de la République Nicolas Sarkozy. Ce dernier avait créé une commission nommée la « commission Attali » dont l'objectif était de mettre en place des mesures pour libérer la croissance française et dans laquelle à la fois hauts fonctionnaires et associés de McKinsey travaillaient ensemble. Ces cabinets font alors irruption dans le champ de la modernisation de l'État voulu d'abord par Nicolas Sarkozy grâce à la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) de 2008 à 2012 et poursuivie par son successeur, François Hollande, dans le cadre de la Modernisation de l'Action Publique (MAP).

Ces réformes de l'État ont eu des objectifs similaires à ceux des entreprises privées à savoir la réduction des dépenses publiques et l'amélioration des politiques publiques. François Fillon, premier ministre sous Nicolas Sarkozy résumait parfaitement la RGPP et ce tournant managérial avec la formule : « faire mieux avec moins ». Ainsi, les consultants apparaissent ~~de~~ dans les plus hautes sphères de l'État pour apporter une expertise et des compétences que les fonctionnaires n'ont pas tout en propageant la culture du résultat. Le recours à l'externalisation vers le privé est perçu comme un moyen de faire moins de dépenses et d'améliorer la mise en œuvre des politiques publiques.

Ce tournant a permis aux cabinets de conseil de se faire la part belle et de devenir des collaborateurs privilégiés de l'État. Depuis octobre 2018, l'administration française a rendu publics près de 575 contrats avec des cabinets de conseil et le travail pour le secteur public a représenté 10% du chiffre d'affaires des cabinets de conseil français soit 657 millions d'euros.<sup>1</sup> Les chiffres d'affaires des cabinets de conseil ont augmenté en lien avec l'augmentation des prestations réalisées pour les administrations. Les services rendus sont très divers : élaboration de plan de relance économique, accompagnement stratégique et logistique pendant la crise du Covid-19, recommandations sur la loi climat, étude, synthèse du grand débat national de 2019 etc.

Pour de nombreux observateurs, l'insertion des acteurs privés est responsable du « démembrement de l'État » et de la déqualification des fonctionnaires au détriment d'experts privés. Quoiqu'il en soit, McKinsey aura su profiter du tournant modernisateur pris par l'État à partir de 2007 pour se rendre omniprésent auprès des ministères.

## **Emmanuel Macron et McKinsey : une relation ancienne**

Dès le début de la carrière d'Emmanuel Macron, le cabinet McKinsey a apporté son soutien à celui qui est désormais Président de la République. Ce lien s'est créé lors du passage d'Emmanuel Macron dans la commission Attali (2007), et approfondi au fil des années par le biais de la rédaction de son programme (2016-2017), puis de diverses affaires durant son mandat (2017-2022).

En 2007, Emmanuel Macron était rapporteur général de la commission Attali. Parmi les membres de la réunion figuraient Eric Labaye, alors directeur de McKinsey France, et un groupe d'analystes dont le chef était Karim Tadjeddine.

Lors de la création d'En Marche en 2016, Emmanuel Macron a entamé l'élaboration de son programme présidentiel avec l'aide du cabinet, preuve de la confiance du candidat en cette agence. Des analystes traitaient les données recueillies lors de consultations nationales, d'autres prévoient des programmes économiques pour le mandat du futur Président. Le cabinet de conseil a ensuite rédigé et mis en forme ce qui est devenu pour la présidentielle de 2017, le programme du candidat Macron<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> « Comment les cabinets de conseil comme McKinsey ont conquis la France – POLITICO ». Consulté le 22 février 2021. <https://www.politico.eu/article/comment-les-cabinets-de-conseil-comme-mckinsey-ont-conquis-la-france/>.

<sup>2</sup> "Qui est le mystérieux cabinet McKinsey, qui accompagne Emmanuel Macron de la création d'En marche à la vaccination contre le Covid-19 ?", La Dépêche, consulté le 22 février 2021. <https://www.ladepeche.fr/2021/02/05/qui-est-le-cabinet-mckinsey-qui-accompagne-emmanuel-macron-de-la-creation-den-marche-a-la-vaccination-contre-le-covid-19-9355298.php>

Une fois élu, La relation entre le nouveau Président et McKinsey s'est amplifiée avec la nomination de membres du cabinet de conseil dans le gouvernement et dans le parti présidentiel. En effet, le directeur adjoint du cabinet du secrétaire d'État au Numérique, le chef du pôle projets de la République en Marche et son directeur général sont tous les trois des anciens de McKinsey. L'entre-soi s'est renforcé quand E. Labaye fut nommé président de Polytechnique ou quand l'ancien chef des Jeunes avec Macron, M. Bohmert, a rejoint le cabinet de conseil.

### **Un rôle très actif auprès du ministère de la Santé pendant la campagne de vaccination**

Devant l'urgence de la situation sanitaire liée à l'épidémie de la Covid-19, sept cabinets de conseil (voir le schéma ci-dessous) sont venus en aide au gouvernement. Selon Véronique Louwagie, rapporteure spéciale de la mission Santé de la commission des finances (voir le rapport), ils ont apporté leur expertise au gouvernement et lui ont livré des prestations centrées sur les systèmes d'information, la modélisation et l'accompagnement stratégique et logistique.<sup>3</sup> La crise sanitaire et la nécessité d'organiser la campagne de vaccination a donc généré une forte accélération de l'externalisation des missions publiques vers le secteur privé. En effet, entre mars 2020 et février 2021, pas moins de 28 commandes ont été passées par l'État à ces sept cabinets. Ce sont, pour la grande majorité, des missions de courte durée qui n'excèdent pas trois mois. La filiale française du géant du conseil en stratégie McKinsey a été le cabinet le plus sollicité par le ministère des solidarités et de la santé depuis le début de la crise avec une facture s'élevant à plus de 4 millions d'euros, soit plus du tiers des 11,35 millions d'euros dépensés par le ministère des solidarités et de la santé pour l'expertise de cabinets privés.

Selon le porte-parole du gouvernement Gabriel Attal, la participation de McKinsey est un moyen de réagir rapidement en temps de crise et de soutenir l'expertise des fonctionnaires par l'expertise du secteur privé.<sup>4</sup> La direction générale de la santé a expliqué que le rôle de McKinsey était de collaborer avec la task force vaccination sur la stratégie et la logistique de la campagne vaccinale. McKinsey serait donc là seulement pour soulager des fonctionnaires fortement mis à contribution depuis le début de la crise selon le gouvernement et non pour décider de la politique vaccinale qui reste l'entière responsabilité du gouvernement. En réalité, McKinsey joue un rôle très important et même s'il ne décide pas, il aide à construire

---

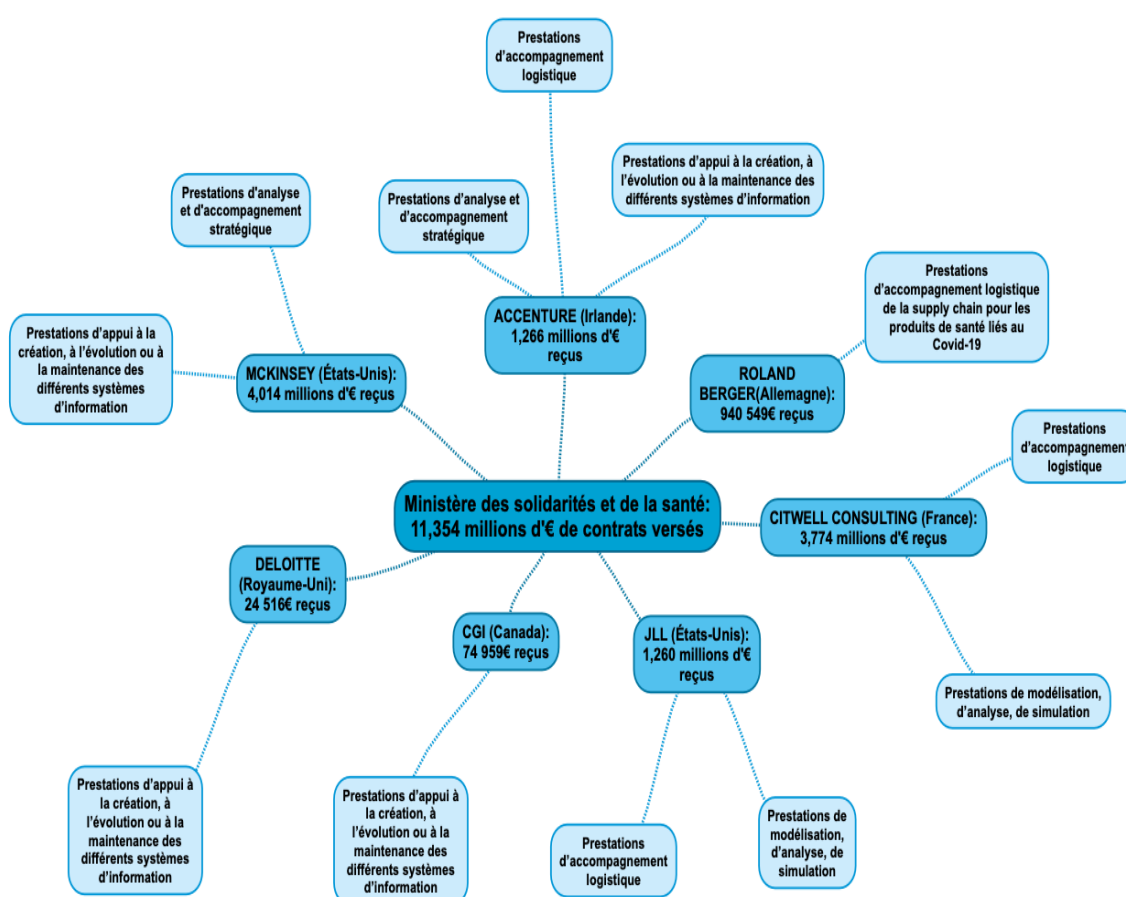
<sup>3</sup> LOUWAGIE, Véronique. « Communication sur les contrats conclus par le ministère des solidarités et de la santé avec des cabinets de conseil depuis l'engagement de la crise sanitaire », s. d., 4.

<sup>4</sup> « Vaccination contre le Covid-19 : le gouvernement a fait appel à quatre cabinets de conseil ». Le Monde. Consulté le 22 février 2021. [https://www.lemonde.fr/politique/article/2021/01/07/vaccination-anti-covid-le-gouvernement-a-fait-appel-a-quatre-cabinets-de-conseil\\_6065455\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2021/01/07/vaccination-anti-covid-le-gouvernement-a-fait-appel-a-quatre-cabinets-de-conseil_6065455_823448.html).

la stratégie vaccinale et est omniprésent au ministère. Des associés et des consultants de McKinsey travaillent quotidiennement sur la campagne de vaccination avec les fonctionnaires du ministère. Selon Politico, c'est même un consultant de McKinsey qui préside les réunions sur zoom avec les hauts fonctionnaires du ministère de la santé.<sup>5</sup>

Cela reflète l'implication prépondérante du cabinet dans la collaboration avec les agents de l'État et donc le manque de moyens techniques du gouvernement pour faire face, seul, à la situation urgente du Covid-19. C'est sur ce dernier point que de nombreuses critiques s'abattent sur le gouvernement dont la quasi-systématisation du recours aux cabinets de conseil est perçue comme un signe d'impuissance et d'incompétence de l'État.

*Contrats du ministère des solidarités et de la santé avec des cabinets de conseil dans le cadre de la crise sanitaire (entre mars 2020 et février 2021)*



<sup>5</sup> « Comment les cabinets de conseil comme McKinsey ont conquis la France – POLITICO ». Consulté le 22 février 2021. <https://www.politico.eu/article/comment-les-cabinets-de-conseil-comme-mckinsey-ont-conquis-la-france/>.



## Les critiques émises par la classe politique sur le recours de l'État aux cabinets de conseil

Depuis l'appel du gouvernement au cabinet McKinsey pour l'épauler dans la stratégie de vaccination, les critiques pleuvent. Cette requête, dévoilée le 5 janvier par Le Canard Enchaîné et Politico, a été confirmée par G. Attal, porte-parole du gouvernement dès le lendemain. Les critiques tournent notamment autour du contournement des moyens administratifs nationaux, du manque de transparence de l'exécutif, et de l'incessant va-et-vient entre les membres de cabinets et les instances politiques<sup>6</sup>.

Même si l'entourage du ministre de la Santé, O. Véran, explique que ce n'est pas la première fois que l'État a recours à des agences de conseil, l'opposition y voit le signe de la disqualification des agents de l'État. En effet, le recours à une agence de conseil est perçu comme une reconnaissance de l'incapacité à la fois des agents, mais aussi de l'organisation administrative et du secteur public dans la réalisation d'un travail. Ces mêmes agents sont chargés de la stratégie vaccinale, explique O. Faure, premier secrétaire du Parti Socialiste<sup>7</sup>.

Ce qui caractérise McKinsey, surnommé "La Firme", est son caractère secret. Difficile de savoir qui y travaille, quel est le coût de leurs prestations ou encore jusqu'à quel point ils sont intégrés dans les hautes sphères politiques. Cette discrétion, complétée par le manque de transparence de l'exécutif, alimente d'autant plus les critiques des détracteurs, qui ne comprennent pas pourquoi la raison d'un tel secret. L'eurodéputé Y. Jadot réclame "la transparence complète sur les contrats passés, la nature et la réalité des prestations fournies par McKinsey au gouvernement".

Une autre critique majeure du recours aux cabinets de conseil en général est l'incessant va-et-vient des acteurs entre le secteur public et le secteur privé. En effet, très fréquent, ce pantouflage est facilité par la discrétion qu'ont ces cabinets, et pose la question de conflits d'intérêts. Certains anciens membres du gouvernement ont notamment été débauchés par des cabinets : D.Bussereau, ancien secrétaire d'État aux Transports, travaille pour Roland Berger, tandis que N.Kosciusko-Morizet, ancienne ministre de l'Environnement, est employée de Capgemini. Les critiques pointent du doigt le fait que d'anciens membres de cabinets de conseil, une fois au gouvernement ou dans l'administration, sont amenés à signer

---

<sup>6</sup> "Covid-19 : on vous résume la polémique autour de McKinsey, le cabinet qui conseille le gouvernement sur la stratégie vaccinale", Franceinfo, consulté le lundi 22 février.

[https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/vaccin/covid-19-on-vous-resume-la-polemique-autour-de-mckinsey-le-cabinet-qui-conseille-le-gouvernement-sur-la-strategie-vaccinale\\_4291131.html](https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/vaccin/covid-19-on-vous-resume-la-polemique-autour-de-mckinsey-le-cabinet-qui-conseille-le-gouvernement-sur-la-strategie-vaccinale_4291131.html)

<sup>7</sup> "Vaccin: le gouvernement s'appuie sur McKinsey, un cabinet privé, et s'attire les critiques", Huffingtonpost, consulté le lundi 22 février

[https://www.huffingtonpost.fr/entry/vaccin-le-gouvernement-sappuie-sur-mckinsey-un-cabinet-privé-et-sattire-les-critiques\\_fr\\_5ff5a9dbc5b6ea7351c6e0ac](https://www.huffingtonpost.fr/entry/vaccin-le-gouvernement-sappuie-sur-mckinsey-un-cabinet-privé-et-sattire-les-critiques_fr_5ff5a9dbc5b6ea7351c6e0ac)

des contrats avec leurs anciens employeurs, ce qui conduit à une perte de morale, d'éthique, et à un affaiblissement de la fonction publique en France. <sup>8</sup>.

### En Bref

Le recours au cabinet de conseil McKinsey par le gouvernement au sujet de la stratégie vaccinale a déchaîné les critiques et a soulevé la question de l'influence des cabinets de conseil auprès des pouvoirs publics.

Emmanuel Macron est conseillé par McKinsey depuis plus de 10 ans. Tout a commencé lorsqu'il occupait le poste de rapporteur de la commission Attali. Les liens entre le cabinet de conseil et l'actuel président se sont ensuite renforcés dans le cadre de la rédaction de son programme présidentiel pour les élections de 2017 puis dans l'exercice quotidien de son mandat.

L'influence grandissante des cabinets de conseil est corrélée avec le développement du NPM sous le mandat Sarkozy. Ils ont été des acteurs de premier plan sous les réformes RGPP et MAP, et ont montré leur efficacité.

De fortes critiques de tous bords politiques se font savoir : contournement de l'administration, dévalorisation des agents, discrétion et manque de transparence, pantouflage incessant irritent la sphère politique.

---

<sup>8</sup> « Comment les cabinets de conseil comme McKinsey ont conquis la France – POLITICO ». Consulté le 22 février 2021. <https://www.politico.eu/article/comment-les-cabinets-de-conseil-comme-mckinsey-ont-conquis-la-france/>.

## Références

« McKinsey and Company ». Consultor, 1 octobre 2014. <https://www.consultor.fr/devenir-consultant/guide-des-cabinets-de-conseil-en-strategie/cabinet-de-conseil-strategie-mckinsey.html>.

« Covid : le consulting tous azimuts du ministère de la Santé épinglé ... » Consultor, 10 février 2021. <https://www.consultor.fr/devenir-consultant/actualite-du-conseil/6369-covid-comment-le-ministere-de-la-sante-a-distribue-les-missions-de-conseil.html>.

« Comment les cabinets de conseil comme McKinsey ont conquis la France – POLITICO ». Consulté le 22 février 2021. <https://www.politico.eu/article/comment-les-cabinets-de-conseil-comme-mckinsey-ont-conquis-la-france/>.

« En finir avec le New Public Management - Les cabinets de conseil dans la Révision générale des politiques publiques (RGPP) - Institut de la gestion publique et du développement économique ». Consulté le 22 février 2021. <https://books.openedition.org/igpde/5814?lang=fr>.

« Global Management Consulting | McKinsey & Company ». Consulté le 22 février 2021. <https://www.mckinsey.com/>.

« McKinsey, BCG, Bain & Company... Comment les cabinets de conseil ont investi l'État ». Consulté le 22 février 2021. <https://www.la-croix.com/Economie/McKinsey-BCG-Bain-Company-Comment-cabinets-conseil-investi-lEtat-2021-02-07-1201139332>.

« Vaccination contre le Covid-19 : le gouvernement a fait appel à quatre cabinets de conseil ». Le Monde. Consulté le 22 février 2021. [https://www.lemonde.fr/politique/article/2021/01/07/vaccination-anti-covid-le-gouvernement-a-fait-appel-a-quatre-cabinets-de-conseil\\_6065455\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2021/01/07/vaccination-anti-covid-le-gouvernement-a-fait-appel-a-quatre-cabinets-de-conseil_6065455_823448.html).

LOUWAGIE, Véronique. « Communication sur les contrats conclus par le ministère des solidarités et de la santé avec des cabinets de conseil depuis l'engagement de la crise sanitaire », s. d., 4.

« Contrats avec des cabinets de conseil : examen d'une communication - Assemblée nationale ». Consulté le 22 février 2021. <https://www2.assemblee-nationale.fr/15/commissions-permanentes/commission-des-finances/secretariat/a-la-une/contrats-avec-des-cabinets-de-conseil-examen-d-une-communication>.

“Covid-19 : on vous résume la polémique autour de McKinsey, le cabinet qui conseille le gouvernement sur la stratégie vaccinale”, Franceinfo, consulté le lundi 22 février. [https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/vaccin/covid-19-on-vous-resume-la-polemique-autour-de-mckinsey-le-cabinet-qui-conseille-le-gouvernement-sur-la-strategie-vaccinale\\_4291131.html](https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/vaccin/covid-19-on-vous-resume-la-polemique-autour-de-mckinsey-le-cabinet-qui-conseille-le-gouvernement-sur-la-strategie-vaccinale_4291131.html)

“Qui est le mystérieux cabinet McKinsey, qui accompagne Emmanuel Macron de la création d'En marche à la vaccination contre le Covid-19 ?”, La Dépêche, consulté le 22 février 2021. <https://www.ladepeche.fr/2021/02/05/qui-est-le-cabinet-mckinsey-qui-accompagne-emmanuel-macron-de-la-creation-den-marche-a-la-vaccination-contre-le-covid-19-9355298.php>

“McKinsey, un cabinet dans les pas d'Emmanuel Macron”, Le Monde, consulté le 22 février 2021. [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](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)

“Vaccin: le gouvernement s'appuie sur McKinsey, un cabinet privé, et s'attire les critiques”, Huffingtonpost, consulté le lundi 22 février [https://www.huffingtonpost.fr/entry/vaccin-le-gouvernement-sappuie-sur-mckinsey-un-cabinet-prive-et-sattire-les-critiques\\_fr\\_5ff5a9dbc5b6ea7351c6e0ac](https://www.huffingtonpost.fr/entry/vaccin-le-gouvernement-sappuie-sur-mckinsey-un-cabinet-prive-et-sattire-les-critiques_fr_5ff5a9dbc5b6ea7351c6e0ac)