

McKINSEY À L'ULB : LE MOBILE D'UNE FIRME MULTINATIONALE DE LA CONSULTANCE NE PEUT-IL ÊTRE QU'IMMOBILIER ?

L'Atelier des chercheurs pour une désexcellence des universités
[www.lac.ulb.ac.be]

Les autorités de l'ULB négocient actuellement, en toute opacité, avec la firme de consultance internationale McKinsey & Company l'implantation de celle-ci sur le campus de la Plaine. Ce projet nous est officiellement présenté comme une opération strictement immobilière avantageuse pour les deux parties – un projet « win-win », sans autres implications sur le fonctionnement de l'université. Il n'est guère difficile de se figurer l'avantage que l'ULB retirerait d'un tel projet, étant donné son besoin de locaux et son manque de moyens financiers. La chose est par contre beaucoup moins claire s'agissant de McKinsey : quel serait son avantage, son « win » à elle ?

McKinsey dispose déjà de bureaux à Bruxelles (avenue Louise, 480) et à Anvers, ainsi que d'un *Solutions and Knowledge Center* implanté dans un parc scientifique à Louvain-la-Neuve. Un regroupement de ses implantations à Bruxelles nécessiterait un espace de quelques milliers de mètres carrés. Or il existe aujourd'hui, à Bruxelles, plus d'un million de mètres carrés de bureaux vides, disponibles immédiatement, dont une grande part dans des bâtiments modernes, aisément accessibles et avantageusement situés¹. Alors pourquoi le campus de la Plaine, où les bureaux restent à construire ? En outre, selon les maigres informations communiquées par les autorités de l'ULB, McKinsey s'engagerait à financer partiellement la construction de ces nouveaux bureaux en y prenant des surfaces en location pour 20 ans. Au terme de cette période, l'ULB récupérerait l'intégrale propriété du bâtiment. McKinsey ferait de la sorte une sorte de donation immobilière à l'ULB. Pourquoi tant de bienveillance et de générosité ? Une question fondamentale reste donc en suspens : quel pourrait être, *dans la logique de McKinsey*, l'enjeu de son implantation sur le campus de la Plaine ?

Un regard sur les activités de la firme s'impose pour tenter de comprendre. McKinsey est un cabinet de consultance fournissant des conseils stratégiques à des « clients », c'est-à-dire aux organes dirigeants d'acteurs opérant tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Employant près de 17 000 personnes dans le monde, avec un chiffre d'affaires annuel de près de 8 milliards \$, la firme déploie ses activités de consultance dans un large éventail de domaines, et ne se limite pas à conseiller les opérateurs économiques, notamment les plus imposants². Une simple visite sur le site internet de la firme (www.mckinsey.com) permet de prendre la mesure de l'étendue de ses activités. On y trouve quantités de rapports, d'articles et de commentaires qui témoignent de velléités d'expertise tous azimuts : « digitalisation » de la société, fabrication du leadership, gestion de l'eau, « réforme » du secteur de la santé, avenir de l'Inde ou du Japon, enjeux de l'urbanisation,

¹ L'édition 2015 de l'Observatoire des bureaux de la Région de Bruxelles-Capitale dénombre précisément 1 028 821m² de bureaux vides sur le territoire régional (disponible en ligne sur le portail <http://urbanisme.irisnet.be>).

² En 2002, McKinsey travaillait pour 147 des 200 plus grandes entreprises du monde (M.L. Djelic, « L'arbre banian de la mondialisation. McKinsey et l'ascension de l'industrie du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/1, 151-152, p.113).

développement du *long term capitalism*, établissement des « nouvelles règles de gouvernance » pour les gouvernements, etc. C'est d'ailleurs de cette manière que McKinsey se présente : « *McKinsey & Company is a global management consulting firm. They are a trusted advisor to the world's leading businesses, governments and institutions* »³. Dès lors, comment imaginer que le géant mondial du conseil en stratégie ne soit animé d'aucun intérêt stratégique en venant s'implanter sur la Plaine et ainsi « s'accoler » à l'ULB ?

Trois mobiles – au moins – apparaissent en toute clarté :

1. Se donner une base de recrutement privilégiée.
2. Se donner une tête de pont dans la capitale de l'Europe pour tirer profit du développement de « l'économie du savoir et de la connaissance ».
3. Se donner un titre supplémentaire de légitimité académique et scientifique.

Nous pensons que chacun de ces trois mobiles alimente une stratégie qui est contraire aux objectifs et fonctions d'une université comme l'ULB et que, pour cette raison, nous devons refuser de servir ces intérêts – *même si cela coûte à l'ULB le prix de la construction d'un bâtiment*.

Pourquoi ce qui est profitable pour McKinsey ne l'est-il pas pour l'ULB ?

1. Si *se donner une base de recrutement privilégiée* en multipliant les opportunités de stages et d'emplois pour les étudiants ou d'interventions des « experts » de l'ULB au sein de McKinsey (et inversement) peut sembler louable, l'objectif pour la firme de consultance va bien au-delà. Il s'agit de produire une interpénétration toujours plus profonde entre la formation fournie par les écoles de management et la profession de manager. En d'autres mots, se déploie, par de tels rapprochements, un double processus d'*institutionnalisation de la collaboration* (ce qui lui confère une plus grande légitimité) et d'*acculturation des étudiants*, désormais prêts-à-l'emploi et près-de-l'emploi. Pour McKinsey, ceci réduirait donc les coûts de recrutement et de formation en interne, tout en lui donnant un accès privilégié, par rapport à ses concurrents, à la main-d'oeuvre recherchée et aux expertises disponibles à l'université. « *Le succès de cette industrie [du conseil] 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. [...] 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* »⁴. Le rapprochement visé est à la fois géographique, institutionnel et intellectuel.

McKinsey défend explicitement le principe selon lequel éducation et emploi doivent converger, au sens où l'enseignement doit répondre directement aux besoins des employeurs. Pour ce faire, il préconise d'abandonner totalement les modalités de fonctionnement actuelles de l'enseignement et des politiques publiques de l'emploi : « *For*

³ McKinsey & Company, ed., *Reimagining Japan: The Quest for A Future That Works*. 80 Global Insights, VIZ Media, 2011.

⁴ M.L. Djelic, op. cit., p. 113

this to happen, there needs to be a completely new system of education-to-employment — not an improved version of today's fragmented model », précise son étude de portée mondiale⁵. Ce sont exactement les mêmes propositions qui sont avancées dans son rapport sur la situation européenne, publié en 2014 ; on peut notamment y lire : « *In the most effective programmes, employers and providers work together to design curricula that fit business needs ; employers may even provide their own staff as instructors* »⁶. Comme on peut le constater, la vision de McKinsey ne se limite nullement aux filières d'étudiants en management, mais entend s'appliquer à l'ensemble des formations sur l'ensemble de la planète. Comment ne pas craindre que ce mot d'ordre « *education-to-employment* », largement diffusé auprès des autorités publiques et des médias, ne s'étende progressivement, aussi à l'ULB, vers des formations en d'autres domaines, par exemple ceux qui intéressent désormais McKinsey (les questions de genre, d'urbanisation, de santé, de gestion publique, de développement durable,...), et ne s'impose comme le seul modèle « efficace » pour l'enseignement universitaire ?

2. Si *se donner une tête de pont dans la capitale de l'Europe* peut être profitable pour McKinsey, c'est précisément parce que l'enseignement et la recherche, traditionnellement conçus comme des services et des biens publics, y sont actuellement activement « réformés » pour les intégrer dans « l'économie du savoir et de la connaissance ». Ici aussi, la stratégie comporte deux faces. D'une part, l'enseignement et la recherche sont désormais, pour McKinsey, un marché parmi d'autres, et les acteurs de ce « marché », dont les universités, autant de clients potentiels auxquels vendre ses services – puisqu'en effet « les méthodes McKinsey » peuvent être appliquées dans tous les secteurs, comme le professe le discours promotionnel de la firme⁷. A l'heure actuelle, McKinsey « offre » ses conseils aux acteurs du « secteur public » de l'enseignement, dans la vieille Europe, en Asie, et en Amérique du Sud. En Belgique, McKinsey a réalisé le travail de diagnostic et d'accompagnement en vue de l'établissement du Pacte d'Excellence pour l'enseignement francophone, dans une démarche en apparence *pro bono*. La presse a révélé, pourtant, que son désintéressement a été de pure façade : la somme dérisoire (38 000 €) perçue officiellement par la firme de la part de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour ses services est en effet une goutte d'eau par rapport aux 8 millions € qu'elle a parallèlement obtenus de donateurs du secteur privé (*L'Echo*, 16/04/16), eux aussi très soucieux de « réformer » l'enseignement. Le troublant *modus operandi* qui a permis cette opération a bien été décrit dans l'enquête de Laurence Van Ruymbeke (*Le Vif*, 05/10/2016⁸) et n'a pas manqué de susciter des débats au parlement de la Fédération⁹. La philanthropie et les services *pro bono*

⁵ « *There are pockets of excellence around the world that are changing the way youth, education providers, and employers negotiate the education-to-employment highway. Unfortunately, these success stories are the exceptions, not the norm. To correct this, the current system's underlying structures and incentives need to change* » (M. Mourshed, D. Farrell, D. Barton, *Education To Employment : Designing A System That Works*, The McKinsey Center for Government, 2012, pp. 84-85 (mckinseysociety.com/education-to-employment)).

⁶ M. Mourshed, J. Patel, K. Suder, *Education to Employment : Getting Europe's Youth into Work*, The McKinsey Center for Government, 2014, p.13.

⁷ Sur le quatrième de couverture du livre *The McKinsey Mind* de Ethan M. Rasiel & Paul N. Friga (McGraw-Hill Professional, 2001), on peut lire : « *This book is an in-depth guidebook for applying McKinsey methods in any industry and organizational environment* ».

⁸ *Le Vif*, 05/10/2016 : <http://www.levif.be/actualite/belgique/enseignement-l-etranger-omnipresence-des-consultants-de-mckinsey/article-normal-558875.html>

⁹ Sur le site du parlement de la Fédération Wallonie Bruxelles, on lira notamment la réponse de la ministre à une interpellation de Barbara Trachte (14/05/2016) intitulée « Quel financement du Pacte d'excellence et

participent en fait d'une stratégie de communication largement éprouvée, à laquelle ont recours les firmes les plus indifférentes à l'éthique et au bien commun¹⁰. Première face de la stratégie, donc : trouver de nouvelles sources de revenus.

Mais que souhaitent ces généreux donateurs ? Que les pouvoirs publics suivent les conseils de McKinsey ! Et que préconise la firme ? De transformer l'enseignement et la recherche en un marché global, générateur de profits et libéré du poids des Etats. Parmi les points principaux des grilles de lecture que McKinsey applique aux systèmes scolaires pour formuler ses recommandations, voici ceux que l'on retrouve noir sur blanc dans *A New Agenda for University and Higher Education*¹¹ : est-ce que nos programmes académiques sont partie prenante de l'économie globale ? En quoi prépareraient-ils mieux nos étudiants aux besoins du marché ? Quelle part de ces programmes pourrait-on supprimer pour faire plus de place à ce qui est utile ? Comment se profiler à l'international et sur la toile pour capter des parts du marché des étudiants internationaux ? Comment réduire les coûts de fonctionnement et générer de nouvelles recettes en marchandisant nos équipements (auditoires, parkings,...) ? Et nous pourrions ajouter : n'oublions pas d'augmenter le minerval pour les étudiants étrangers, de créer des *Executive Masters* aux droits d'inscription non plafonnés, de faire payer plus cher les étudiants qui souhaitent suivre des cursus dont les débouchés professionnels sont limités, pour citer quelques suggestions plus locales¹².

Dans une autre publication consacrée aux rapports entre le système scolaire et le marché de l'emploi, McKinsey précise de manière tout aussi claire sa position par rapport à l'action publique : « *The McKinsey Center for Government (MCG) is a dedicated center of expertise and innovation within McKinsey & Company's Public Sector Practice to support government leaders in their goal to achieve greater and lasting performance. An increasingly complex environment requires government leaders at all levels to do more and better with fewer resources* »¹³. Faire plus et mieux avec moins de ressources : comment ne pas voir dans ce « conseil stratégique » une critique des politiques publiques d'enseignement et une incitation à ouvrir les portes de l'enseignement et de la recherche aux investissements privés ! D'ailleurs, McKinsey affirme explicitement que, dans le contexte américain, le système éducatif est désormais « prêt pour les investissements » :

notamment des bureaux de conseil consultés ? » (<https://www.pfwb.be/le-travail-du-parlement/doc-et-pub/documents-parlementaires-et-decrets/questions/001510059>).

¹⁰ À noter : le plus récent séminaire de travail entre les acteurs du Pacte d'Excellence s'est tenu sans la présence du consultant de McKinsey : « *Les syndicats avaient fait savoir à Marie-Martine Schyns, la ministre de l'Éducation, qu'ils ne souhaitent pas débattre en présence de ces "hommes de l'ombre" dont les "analyses ne correspondent pas toujours à la réalité scolaire" et qui « tordent les vérités dans les sens qui les arrangent »* » (Le Soir, 21/11/2016).

¹¹ Adam Cota et al., *Rethinking 101 : A New Agenda for University and Higher Education System Leaders ?*, McKinsey & Company, June 2012 – en ligne sur www.mckinsey.com.

¹² Cette dernière proposition est notamment soutenue par Etienne de Callataÿ, Chief Economist d'une société de gestion de patrimoine et professeur à l'ULB : « *J'ai un problème avec le nombre de journalistes que l'on forme chaque année. Il n'est pas juste que la collectivité, en ce compris des gens qui ne gagnent pas bien leur vie, voit ses impôts financer des formations qui ne serviront à rien. Il faudrait repenser la question de l'emploi convenable, et de la formation. On pourrait imaginer que les filières en pénurie fassent l'objet d'un minerval réduit et celles en surnombre d'un minerval majoré* » (La Libre Belgique, 16/03/2013).

¹³ M. Mourshed, D. Farrell, D. Barton, op. cit., p.111.

« As education transforms, the traditional and highly limited openings for private companies are growing wider. Investors should take note.

US education is a \$1.5 trillion industry and growing at 5 percent annually. On the face of it, those figures warrant attention from investors. But most of that spending is hard for investors to access: education is everywhere seen as a public good, entrusted to government and nonprofit institutions, and most spending is on personnel. For-profit companies have historically achieved scale by stepping in to provide education where society has left gaps — by acting as school operators in K–12 and higher education or by providing ancillary services such as tutoring, day care, and test preparation. Private companies have also found niches in corporate training and textbook publishing, though the latter is a heavily consolidated industry. This decades-old picture is now changing in several ways. [...] These forces are causing traditional providers to rethink how they serve their students — and providing a moment for investors to reconsider the sector. [...] In the future, investors will likely pursue more fine-grained opportunities as the paths to growth and scale in the space become more diverse. We have identified nine investment themes in education, all driven by the broad forces upending the sector. »¹⁴

C'est la seconde face de la stratégie de McKinsey en matière d'éducation : suivez nos conseils, ainsi prendra forme un monde où tout, de l'enseignement primaire à la recherche académique, sera marché (et donc « efficient », bien évidemment !).

3. Pour asseoir la crédibilité de ses méthodes et de sa vision du monde, McKinsey a toujours cherché, depuis qu'elle fut placée sous la direction de Marvin Bower en 1950, à capter la légitimité scientifique dont jouissent les universités. De ce point de vue, toute forme de collaboration avec une université est la bienvenue, puisqu'elle alimente l'idée que les méthodes de McKinsey seraient scientifiques et donc valables pour tous et en tout lieu — et, par conséquent, vendables à tous et en tout lieu. McKinsey vient donc à l'ULB dans une logique qu'elle poursuit depuis 50 ans et qu'elle continue à vouloir appliquer dans le monde entier. *Se donner un titre supplémentaire de légitimité académique et scientifique* sous la forme d'un « partenariat » avec la plus grande université de la « capitale de l'Europe » matérialisé par une implantation gracieusement offerte sur son campus serait, dans cette optique, une bonne opération. Cela permettrait en effet à la firme américaine de « se fondre dans le paysage local », en s'adossant aux instances régionales de production des savoirs et des expertises, comme elle a toujours cherché à le faire¹⁵.

Sommes-nous, communauté universitaire de l'ULB, à ce point désespérés et indifférents à notre passé pour être prêts à offrir 182 ans d'histoire et de légitimité académiques à « l'une des entreprises les plus secrètes et puissantes du monde »¹⁶, en échange d'un projet

¹⁴ Jake Bryant and Jimmy Sarakatsannis, « Why US education is ready for investment », *McKinsey on Investing*, 60/2, Summer 2015, pp.60-61.

¹⁵ M.L. Djelic, op. cit., p.111. Un exemple de cette présence discrète dans le paysage local de l'enseignement : Etienne De Noël, directeur de McKinsey Belgique, siège au comité d'administration de la Fondation pour l'enseignement, mais son appartenance institutionnelle n'est pas précisée : il est « administrateur indépendant » (www.fondation-enseignement.be/gouvernance). L'objectif de cette fondation est « de contribuer significativement à améliorer la qualité de l'enseignement au travers de projets originaux, concrets et pragmatiques avec les acteurs de terrain (pouvoirs organisateurs, direction d'écoles, enseignants, élèves) et par la production d'analyses et de propositions concrètes, résultant du dialogue entre les fédérations des pouvoirs organisateurs des écoles et les entreprises ».

¹⁶ L'expression se trouve sous la plume de Duff McDonald, *The Firm : The Inside Story of Mckinsey, the World's Most Controversial Management Consultancy*, Oneworld Publications, 2015.

immobilier qui représente à peine le montant d'un pourboire pour une firme de cette envergure ? Sommes-nous à ce point en manque de bâtiments pour fermer les yeux sur le fait que, derrière ce qui est vendu comme un savoir « à la pointe de l'expertise dans presque tous les secteurs », se monnaie chèrement une méthode qui peut être appliquée pour n'importe quel client et qui se qualifie d'ailleurs elle-même de « mystique » (selon les mots d'Ethan M. Rasiel, consultant chez McKinsey¹⁷) ?

L'opportunité de voir se construire des installations nouvelles à des conditions financières inégalables ne doit pas nous faire oublier que McKinsey a pour spécialité de produire des notions « brillantes et irréelles », de recourir à des techniques d'enquête qui ne sont robustes qu'en apparence, de vendre chèrement des méthodes qui n'évitent nullement à ceux qui les suivent de disparaître, ou encore de fournir leurs conseils à ceux qui n'hésitent pas à fonctionner dans l'illégalité et le mensonge¹⁸. En tant que membres du personnel de l'ULB, nous ne souhaitons pas que notre Université serve de caution académique et scientifique aux opérations d'une firme comme McKinsey & Company, ici comme ailleurs. La vision du monde, de l'enseignement, de la recherche et de l'usage de la science prônée par cette firme est l'antithèse de celle que nous défendons en étudiant et travaillant à l'Université.

En conclusion, nous ne pensons pas qu'un éventuel accord à propos de l'implantation de McKinsey & Company sur le campus de la Plaine ait quoi que ce soit d'une opération « win-win ». D'un côté, l'ULB gagnerait des équipements et des débouchés pour quelques-uns de ses étudiants ; de l'autre, McKinsey gagnerait l'opportunité de construire les murs qui abriteront un cheval de Troie supplémentaire dans sa quête du management universel. Ces gains sont donc sans commune mesure. Autrement dit, l'ULB ne gagnerait qu'à la marge, alors qu'elle a beaucoup plus à perdre au plan de son indépendance intellectuelle et académique. Pour ce qui la concerne, la balance pencherait énormément du côté du dévoiement. À nos yeux, il n'y a donc pas là convergence d'intérêts mais bien conflit d'intérêts, dont nous ne nous voulons pas nous rendre complices.

L'atelier des chercheurs pour une désexcellence des universités :

Anne-Emmanuelle Bourgaux, Emmanuelle Bribosia, Jean-Michel Decroly, Chloé Deligne, Brigitte D'Hainault, Jean-Jacques Heirwegh, Olivier Gosselain, Guy Lebeer, Pierre Lannoy, Jacques Moriau, Alexandre Livingstone Smith, Barbara Truffin, Mathieu Van Crielingen, Eléonore Wolff.

¹⁷ Dans les présentations de ses livres, on peut lire par exemple ceci : « *Taking a step-by-step approach, The McKinsey Mind looks at the McKinsey mystique from every angle* » (McGraw-Hill Professional, 2001). Ou encore : « *In The McKinsey Way, Ethan Rasiel lifts the veil to show you how the secretive McKinsey works its magic. Penetrate the McKinsey mystique and learn the secrets of the world's most sought after consulting firm* » (McGraw-Hill Professional, 1999).

¹⁸ C'est dans un très neutre compte-rendu du livre *L'entreprise sans frontières : nouveaux impératifs stratégiques* (1991) de Kenichi Ohmae, célèbre consultant McKinsey, que l'on peut lire que le vocabulaire mckinseyen est « invention brillante et irréelle » (*Politique étrangère*, 1992, 57/2, p.431). Sur l'infailibilité de la méthode McKinsey : « Deux consultants de McKinsey, Peters et Waterman, publient en 1982 *Le prix de l'excellence* qui devient un best-seller. À partir de l'analyse du management dans les 64 entreprises les plus performantes du monde, ils présentent les clés de la réussite et de l'excellence. Pourtant, quelques années après, la majorité de ces entreprises est en crise profonde ou a disparu » (Vincent de Gaulejac, *La recherche malade du management*, Versailles, Quae, 2012, p.11). Sur les relations douteuses entre McKinsey et la multinationale Enron, voir les travaux de M.L. Deljic (op. cit.) ou Duff McDonald (op. cit.).