

Comme promis, voici mes notes sur la culture cabinet de conseils, exemple MCKINSEY. Vous pardonneriez les anglicismes qui sont fortement utilisés dans cette section

A. La promesse culturelle officielle : une “caring meritocracy”

McKinsey se décrit comme :

- **values-driven**
- **nonhierarchical and inclusive**
- **caring meritocracy**
- fondée sur l'**apprenticeship and mentoring**
- avec une **obligation to engage and dissent**
- et une gouvernance en “**one firm**” partnership.

C'est extrêmement intéressant, parce que McKinsey ne se définit pas seulement par :

- excellence analytique
- client service

...mais aussi par :

- **apprentissage structuré**
- **droit/devoir de contradiction**
- **méritocratie relationnelle**

B. L'“obligation to dissent” : un trait culturel très spécifique

McKinsey explique explicitement que l'“obligation to dissent” fait partie de ses valeurs, et développe même le concept de *contributory dissent* : les leaders doivent demander la contradiction, institutionnaliser le débat, créer de la sécurité psychologique, remercier les voix dissidentes

C'est important car dans une firme de conseil, le risque majeur est :

- conformisme
- déférence hiérarchique
- consensus mou
- production d'analyses “safe”

McKinsey essaie donc de transformer le *dissent* en :

- norme professionnelle
- devoir intellectuel
- mécanisme anti-groupthink

la culture réduit l'aléa moral intellectuel
(dire ce qu'on pense vraiment, signaler une faille, contredire un senior, éviter de vendre une mauvaise réponse au client).

C. Apprenticeship : la vraie machine culturelle

- on vous attribue des **mentors formels** à l'entrée (development group leader, professional development manager)
- les mentors et sponsors sont censés vous aider à choisir les missions, progresser, et créer des opportunités
- McKinsey décrit l'apprentissage comme une **culture**, pas seulement un programme.

Dans son contenu sur l'apprentissage, McKinsey décrit l'apprenticeship comme :

- une relation enseignant–apprenant dans le flux du travail
- une obligation des leaders
- un processus non nécessairement hiérarchique
- un cadre fondé sur :
 - **modeling**
 - **scaffolding**
 - **coaching**
 - **fading** (retirer progressivement le soutien à mesure que l'autonomie augmente).

C'est très fort car **McKinsey fabrique l'appartenance par le travail partagé, le feedback, le coaching intensif et la transmission de standards.**

D. "Up or out" : comment le comprendre proprement

McKinsey ne met pas en avant officiellement sur la page de valeurs la formule "up or out" telle quelle.

Mais structurellement, historiquement, la firme est associée à une logique de :

- évaluation régulière,
- montée rapide en responsabilité,
- forte exigence,
- et sortie plus probable si progression insuffisante.

"McKinsey fonctionne historiquement comme une organisation à progression sélective et à forte pression développementale, proche du modèle 'up or out', dans lequel l'employabilité et la progression reposent sur l'apprentissage accéléré, le feedback intensif, la réputation interne et la démonstration répétée de potentiel."

A côté de ces éléments, il y a un(e) :

- charge de travail élevée
- forte pression d'évaluation
- visibilité constante
- feedback parfois intense
- compétition implicite
- fatigue / usure possible

McKinsey peut être très soutenante dans l'apprentissage, mais dure dans le rythme et la sélectivité.

C'est un point crucial :

- **soutien élevé**
- **exigence élevée**
- **tolérance limitée à la stagnation**

McKinsey est un cas fascinant parce que la culture y remplace beaucoup de contrôle formel :

- on ne peut pas mesurer parfaitement la qualité d'un consultant ex ante
- on observe donc :
 - feedback multi-sources
 - réputation interne
 - staffing sélectif
 - mentorat
 - apprentissage par compagnonnage
 - normes de dissent
 - progression sélective

C'est presque une firme "médiévale moderne" :

- **apprentissage**
- **maîtres / sponsors**
- **corps professionnel**
- **rite de passage**
- **sanction par réputation**