



De la création d'En marche ! à la campagne de vaccination, McKinsey, un cabinet dans les pas de Macron

Par François Krug

Publié aujourd'hui à 03h11, mis à jour à 12h47

Réservé à nos abonnés

Favoris Partage

ENQUÊTE | Commission Attali, rédaction du programme présidentiel, élaboration de la stratégie vaccinale contre le Covid-19... Comment le puissant cabinet de conseil américain accompagne le chef de l'Etat et intervient dans de nombreux dossiers sensibles.

Ces questions, il s'y était pourtant préparé. Derrière son masque blanc, Olivier Véran cache mal son agacement. Ce 12 janvier, le ministre de la santé est auditionné par la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale. Il est venu détailler son plan de vaccination contre le Covid-19. Il sait qu'il devra

surtout justifier d'en avoir sous-traité la logistique à un cabinet privé de conseil en stratégie, et pas n'importe lequel. Le plus haut de gamme. Le plus secret. Le plus intimement lié à Emmanuel Macron et son entourage, aussi.

Le député (PS) des Landes Boris Vallaud se lance : « Pourquoi vous a-t-il fallu recourir à McKinsey ? » Son collègue (La France insoumise) du Nord Adrien Quatennens ironise : « Ne dispose-t-on pas, au sein de l'appareil d'Etat, d'un Haut-Commissariat au plan ni de logisticiens compétents ? » Soupier sous le masque du ministre. Depuis une semaine et les premières révélations du site *Politico* et du *Canard enchaîné*, les oppositions se déchaînent contre ce contrat avec McKinsey. Véran est pressé de changer de sujet : *« Il est tout à fait classique et cohérent de s'appuyer sur l'expertise du secteur privé. »* Il n'en dira pas plus.

Lire aussi

Auditionné par les parlementaires, Olivier Véran défend la stratégie vaccinale du gouvernement

C'est étonnant comme les gens n'aiment pas parler de McKinsey. On a vite renoncé à dénombrer les messages sans réponse, les refus catégoriques, les excuses embarrassées, les « *bon courage* » compatissants. Ceux qui acceptent de l'évoquer exigent en quasi-totalité l'anonymat. Ce n'est pas pour rien que le cabinet américain est surnommé « la Firme » dans le secteur.

Une légende qui en dit long

« La Firme » n'aime pas la publicité. Elle laisse parler sa légende : l'invention du conseil en stratégie par James McKinsey dans les années 1920. Dix milliards de dollars (8,3 milliards d'euros) de chiffre d'affaires dans le monde en 2019, selon la dernière estimation de *Forbes*. Une clientèle parmi la plus chic : des PDG, des ministres, des chefs d'Etat. Un réseau d'« alumni » (anciens) fidèles et puissants. Une aura intellectuelle, entretenue par les think tanks internes et leurs études reprises dans les médias. Des tarifs en conséquence. *« Quand on fait appel à eux, il y a une part de snobisme, on achète aussi une réputation »*, explique un concurrent.

« *Consultant, c'est un métier de l'ombre et chez "Mac", on n'est pas habitué à être sous les spotlights* », avait prévenu un ancien. Sans surprise, les dirigeants de McKinsey ont refusé de répondre à nos multiples sollicitations. Le nombre de salariés en France ? Désolé, c'est secret. Selon *Le Guide des cabinets de conseil en management* (Editions du management), présenté comme le Gault & Millau du secteur et bien informé, 470 consultants de McKinsey étaient basés en France en 2019.

Les bureaux se cachent dans un immeuble moderne de l'avenue des Champs-Élysées, au-dessus d'une galerie commerciale. On découvre sur le compte Instagram de jeunes collaborateurs que la terrasse de McKinsey offre une vue imprenable sur la tour Eiffel, l'Arc de triomphe ou les sièges des plus grandes entreprises du CAC 40. On croit deviner aussi les jardins de l'Élysée. Là-bas aussi, « la Firme » a ses entrées.

A titre gracieux

« *Vous allez encore nous parler des "MacronLeaks"* », devine un interlocuteur chez McKinsey, lassé. En 2017, deux jours avant le second tour de la présidentielle, des hackers non identifiés, mais suspectés d'être russes, mettent en ligne des milliers d'e-mails internes de l'équipe de campagne d'Emmanuel Macron. On y identifie une vingtaine de salariés du cabinet très actifs. Des « partners » (« associés ») aguerris comme des « juniors » enthousiastes. Pour écrire le programme du candidat comme pour gérer l'intendance. Car, entre McKinsey et la Macronie, l'histoire a commencé dès 2007.

Emmanuel Macron n'est encore qu'un énarque parmi d'autres, un inspecteur des finances de 29 ans. Il devient rapporteur général adjoint de la commission Attali, chargée de proposer des réformes économiques à Nicolas Sarkozy. Le

jeune inconnu impressionne la quarantaine de membres, tous grands patrons ou experts influents. Parmi eux, Eric Labaye, alors dirigeant de McKinsey en France, et Pierre Nanterme, son homologue d'Accenture.



Emmanuel Macron et, de gauche à droite, Eric Labaye et Karim Tadjeddine, deux McKinsey, passés par la commission Attali, ainsi qu'Ismaël Emelien et Guillaume Liegey, un ex-McKinsey. Tous deux ont collaboré lors de la campagne présidentielle de 2017. Collage Camille Durand pour M Le Magazine du Monde à partir de photos de Francois Mori/AP/SIPA, Stéphane De Sakutin/AFP, Vincent Isore/IP3, Jean-Luc

Les deux cabinets mettent quelques consultants à disposition de la commission, gratuitement. Dans le métier, cela s'appelle du « pro bono » (« pour le bien public ») et c'est du classique. Des conseils à une ONG, une analyse de la conjoncture offerte à un think tank... Au nom de l'intérêt général, mais sans perdre de vue celui du cabinet. Dans le jargon interne de McKinsey, on parle aussi de « *reputation building* » (« construction de réputation »). Une démonstration de talents pas facturée, mais qui paie autrement.

Dans l'ombre, les consultants turbinent. « *On se réunissait le soir jusqu'à minuit dans une salle du Sénat avec Attali et Macron, se souvient un membre de la commission. Dans les sièges du public, il y avait trois ou quatre jeunes de McKinsey. Ils faisaient des simulations sur Excel. Normalement, les consultants n'avaient pas droit à la parole, mais leur chef était si brillant qu'on l'écoutait comme s'il était membre à part entière.* »

Ce chef s'appelle Karim Tadjeddine. Il a 32 ans à l'époque. Il est passé par deux des plus grandes écoles de la République, Polytechnique et les Ponts et Chaussées. Cet « X-Ponts » est un crack des mathématiques financières. Il sait aussi comment fonctionne l'Etat, après avoir passé quatre ans à Bercy. Il y a notamment participé à la création de l'Agence des participations de l'Etat et à l'ouverture du capital d'EDF, avant d'être débauché par McKinsey.

La réforme de l'Etat dans la peau

Deux ans après la remise du rapport Attali, en janvier 2008, Nicolas Sarkozy réforme la commission et commande un second catalogue de mesures sur les conséquences de la crise financière. Emmanuel Macron siège cette fois comme membre titulaire. Il peut distribuer sa nouvelle carte de visite : il vient de quitter l'administration pour la banque d'affaires Rothschild & Cie. Il est remplacé

comme rapporteur par un autre jeune inspecteur des finances, Thomas Cazenave.

Pour cette « *commission Attali 2* », comme l'appelle la presse, McKinsey « *staffe* »

une nouvelle équipe « pro bono », toujours menée par Karim Tadjeddine. Ces trentenaires sortis des grandes écoles et des grands corps partagent la même passion pour la réforme de l'Etat et la même sensibilité libérale de gauche. En 2010, le banquier Macron et le consultant Tadjeddine entrent ensemble au conseil d'administration du think tank En Temps réel. Ils y ont été recrutés par un membre de la commission, Stéphane Boujnah, un banquier passé par le cabinet de Dominique Strauss-Kahn à Bercy.

En 2016, l'inspecteur des finances Cazenave devient directeur adjoint de cabinet du ministre Macron. Il codirige aussi un livre collectif sur l'administration moderne, *L'Etat en mode start-up* (Eyrolles, 2016). Macron signe la préface et Tadjeddine, le chapitre sur les réformes menées à l'étranger. Où s'arrête la complicité intellectuelle, où commence l'entre-soi ?

Elu président, Emmanuel Macron engage sa réforme de l'Etat. Il crée une direction interministérielle à la transformation publique (DITP) et place à sa tête Thomas Cazenave. Grand manitou de la réforme, il supervise toutes les missions commandées par l'Etat aux cabinets de conseil privés. Karim Tadjeddine se trouve être codirecteur de la « practice (le département) Secteur public » de McKinsey, chargée justement des missions pour l'Etat et prestataire, parmi d'autres, de la DITP.

Après la gauche caviar, la gauche McKinsey

Après la commission Attali, un autre des consultants « pro bono » de McKinsey est resté en contact avec Emmanuel Macron. Guillaume Liegey a rejoint « la Firme » après HEC et un passage chez Veolia. Il est passionné de politique. Il part l'étudier aux Etats-Unis, aux frais de McKinsey : pour fidéliser ses troupes, le cabinet finance volontiers des « masters » en cours de carrière. Liegey est entré à l'ENA américaine, la Kennedy School of Government de Harvard. De retour en France, il finit par démissionner.

Lire aussi

[La Kennedy School de Harvard, laboratoire de la macronie](#)

Pas rancuniers, ses collègues de McKinsey le soutiennent et investissent à titre personnel dans la société qu'il crée, LMP, spécialisée dans les data, les études d'opinion et la stratégie électorale. Il partage ses théories avec Macron. Liegey vote socialiste, mais raisonne en consultant. Le parti politique du futur devra oublier l'idéologie et se concentrer sur des projets concrets, une offre répondant à la demande des électeurs. La gauche caviar est morte, voici venue la gauche McKinsey.

Lire aussi

Trois hommes + un logiciel = l'Elysée ?

En avril 2016, Emmanuel Macron crée En marche ! Le parti joue sur la « disruption », comme on dit chez les consultants. Officiellement, son programme sera ainsi établi à l'issue d'une « grande marche », du porte-à-porte à travers la France pour recueillir les doléances et les désirs sur une application. LMP, la société de l'ex-McKinsey Guillaume Liegey, est chargée de collecter et de traiter ces data et ces verbatim. « *Des gens de McKinsey ont ensuite mis en forme le rapport de la "grande marche"* », confie un acteur de l'opération.

Les « MacronLeaks » révèlent effectivement que, début septembre 2016, le stratège du parti, Ismaël Emelien, transmet les résultats du porte-à-porte à deux cadres du cabinet de conseil, Karim Tadjeddine et Eric Hazan, un collègue chargé du secteur du numérique à McKinsey.

En marche ! a un autre projet « disruptif ». Nom de code : « Chicxulub ». Le nom du cratère creusé au Mexique par l'astéroïde qui aurait provoqué l'extinction des dinosaures... La réalité est plus modeste : un site baptisé « Au service de tous » mettra en relation des associations et des citoyens prêts à s'engager. Selon les « MacronLeaks », Karim Tadjeddine, deux consultants et un assistant de direction de McKinsey suivent le projet. « *Karim pilotait, mais c'était bénévole, McKinsey n'avait rien à voir avec ça* », assure un des participants. Le site fera un flop.

Derrière le candidat Macron

Ce parti tout neuf a besoin d'argent. Les dons sont limités par la loi à 7 500 euros par an. Selon les « MacronLeaks », Tadjeddine, lui, propose carrément un prêt personnel, pour un montant inconnu. Le trésorier, Cédric O, aujourd'hui secrétaire d'Etat au numérique, n'est pas chaud. Le prêt serait légal, mais compliquerait la comptabilité. Début juillet, il suggère qu'Emmanuel Macron décline poliment l'offre de son ami de McKinsey : « *Si le chef est toujours dans son truc de "ça doit s'autofinancer", alors autant le laisser gérer l'extinction du truc.* » Le cabinet du secrétaire d'Etat nous indique que ce projet de prêt a effectivement été abandonné.

Emmanuel Macron n'a pas encore annoncé sa candidature mais, à l'été 2016, des groupes de travail sont déjà constitués pour élaborer son programme. On y croise Thomas Cazenave, mais aussi une dizaine de salariés de McKinsey. Ils planchent sur l'économie comme sur les dossiers régaliens. Chez McKinsey, Guillaume de Ranieri dirige la « practice » chargée de la défense et du secteur aérospatial. Il rejoint le groupe de travail concerné.

« Chez "Mac", il y a toutes les tendances politiques, droite, gauche, macronistes... Bon, d'accord, il n'y a peut-être pas de communistes. » Un ancien de chez McKinsey

Le consultant connaît son métier. D'abord, mettre de l'ordre dans les idées de ses camarades : « *Pourquoi veut-on une armée ? (...)* Les objectifs étant posés, les mesures à proposer par le groupe en découleront. » Puis élaborer des PowerPoint sur le « *benchmark adversaires* » (la comparaison avec les programmes des autres candidats) et les « *sujets avec potentiel de différenciation* ». McKinsey ne souhaite pas nous préciser si ses collaborateurs se sont engagés à titre personnel, bénévolement et sur leur temps libre.

Nous n'avons en tout cas trouvé aucune trace de « la Firme » dans les factures de la campagne, déposées à la Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques (CNCCFP). A La République en marche (LRM), la direction de la communication nous assure que le parti lui-même ne fait pas

appel à des cabinets de conseil en stratégie : « *Ni pour des missions facturées, car nous n'en avons pas les moyens, ni pour des missions "pro bono", car ce serait considéré comme un don d'une personne morale à un parti politique et c'est interdit par la loi.* » A ce jour, le seul cabinet du secteur ayant publiquement travaillé pour un parti politique reste Boston Consulting Group, l'ennemi juré de McKinsey : en 2006, il avait gagné un appel d'offres lancé par l'UMP.

De McKinsey à la politique, il n'y a qu'un pas

McKinsey, un repaire de macronistes ? « *L'institution McKinsey elle-même est plutôt conservatrice, pense un membre de la commission Attali. C'est un effet générationnel et sociologique : en 2017, quand vous êtes jeune, mondialisé et progressiste, vous êtes macroniste, et ça vaut aussi pour des consultants.* » Un ancien de la maison veut aussi relativiser : « *Chez "Mac", il y a toutes les tendances politiques, droite, gauche, macronistes... Bon, d'accord, il n'y a peut-être pas de communistes.* »

Après la victoire d'Emmanuel Macron, quelques jeunes consultants de McKinsey sautent le pas. L'un devient directeur adjoint du cabinet de Mounir Mahjoubi, secrétaire d'Etat au numérique. Un autre, chef du « pôle projets » à LRM. Il est depuis revenu chez McKinsey mais a été remplacé par une autre ancienne du cabinet. Certes, la DRH du parti vient d'Accenture, mais le directeur général, Paul Midy, est aussi un pur produit de McKinsey. Il y a passé sept ans, puis quatre dans une boîte fondée par des anciens de chez « Mac ».





Paul Midy (en haut), directeur général de La République en marche, ex-McKinsey, et Martin Bohmert, ex-patron des Jeunes avec Macron, parti chez McKinsey. Collage Camille Durand pour M Le Magazine du Monde à partir de photos de Julien Muguet/Hanslucas, Christophe Morin/IP3

Martin Bohmert, ancien patron des Jeunes avec Macron, a fait le mouvement inverse. Ingénieur, passé par plusieurs grands groupes industriels, il a rejoint le cabinet en 2020. Enfin, Eric Labaye, le dirigeant de McKinsey qui siégeait à la commission Attali, change aussi de métier. En août 2018, il est nommé, par Emmanuel Macron, président de Polytechnique. Lui-même ancien de l'X, Labaye

est l'intello en chef de McKinsey, patron mondial du think tank maison, le McKinsey Global Institute.

Pourtant, sa nomination passe mal. « *Le premier truc qu'on a remarqué, c'est sa*

façon de parler en “globbish”, un mot en français, un mot en anglais, raconte un enseignant. C’est la domination de la “start-up nation” sur une école qui incarne le service public. » Labaye a pour mission de boucler le projet « New Uni », une réunion de grandes écoles autour de l’X sur le plateau de Saclay. Il connaît le dossier : sous le quinquennat Hollande, le ministère de tutelle, la défense, avait travaillé sur le sujet avec McKinsey.

Un entre-soi qui dérange

Avec l’élection d’Emmanuel Macron, les règles du jeu changent pour les consultants travaillant pour l’Etat. Jusqu’ici, chaque ministère passait ses appels d’offres dans son coin. Désormais, tout passe par un guichet unique, cette fameuse DITP. Un ministère a besoin d’un conseil pour simplifier des procédures administratives ou organiser la logistique d’un plan de vaccination ? La DITP se charge de passer les commandes.

Elle dispose d’une enveloppe de 100 millions d’euros pour tout le quinquennat, et pioche dans une liste de vingt cabinets 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’Etat et toute position dominante d’un cabinet. C’est un « tourniquet », comme disent les professionnels : d’une commande à l’autre, les cabinets tournent. Cela n’empêche pas d’autres critiques.

Inutile d’éplucher les comptes de « la Firme » pour y voir plus clair. Au greffe du tribunal, on fait tout de même une découverte. Le siège social de McKinsey se trouve en réalité très loin de ses bureaux des Champs-Élysées.

Il y a d’abord cet entre-soi, illustré par la proximité entre le premier patron de la DITP, Thomas Cazenave, et son interlocuteur chez McKinsey, Karim Tadjeddine. Certes, ce n’est pas une nouveauté. « La Firme » est bien placée pour le savoir. En 2004, François-Daniel Migeon, haut fonctionnaire débauché par McKinsey,

repart dans le public pour conseiller le ministre chargé de la réforme de l'Etat, Renaud Dutreil. Deux ans plus tard, il retourne chez McKinsey travailler sur le même sujet.

En 2007, Nicolas Sarkozy le place à la tête de l'ancêtre de la DITP, la direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME). Dont McKinsey est justement l'un des principaux prestataires. « *Je n'ai jamais participé aux choix des cabinets de conseil et aux commissions d'appel d'offres, justement parce que je pouvais être taxé de connaître certains cabinets mieux que d'autres* », nous assure-t-il. (Il a depuis créé son propre cabinet et ne travaille plus pour l'Etat.)

Manque de transparence

Il y a aussi le manque de transparence, sur la nature précise des missions comme sur leurs prix. Inutile d'éplucher le *Bulletin officiel des annonces de marchés publics* à la recherche d'un appel d'offres du ministère de la santé pour des conseils sur son plan de vaccination. McKinsey intervient dans le cadre du marché géant de la DITP, un accord-cadre dispensant l'Etat de publier les détails de chaque commande, ministère par ministère, cabinet par cabinet. Chez la ministre de la transformation et de la fonction publiques, Amélie de Montchalin, tutelle de la DITP, on nous indique simplement que, sur les 100 millions d'euros attribués à cette direction pour l'ensemble du quinquennat, les consultants privés ont pour l'instant facturé 30,2 millions d'euros au total à l'Etat.

Inutile d'éplucher les comptes de « la Firme » pour y voir plus clair. Sa filiale française ne les dépose pas au tribunal de commerce (*Le Guide des cabinets de conseil en management* estimait néanmoins en 2019 son chiffre d'affaires à 300 millions d'euros). Au greffe du tribunal, on fait tout de même une découverte. Le siège social de McKinsey & Company France Inc., son nom officiel, se trouve en réalité très loin de ses bureaux des Champs-Élysées.

L'adresse renvoie à un immeuble perdu le long d'une route en pleine campagne à Wilmington, dans l'Etat américain du Delaware, et appartenant à un prestataire spécialisé dans la location de boîtes aux lettres aux entreprises. L'élection de Joe Biden, enfant du pays, a éclipsé l'autre titre de gloire du

Delaware. Une société qui s'y domicilie sans y exercer 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. « *Lors de la candidature au marché, cette société a fourni les attestations prouvant qu'elle est en règle avec l'administration fiscale française* », et les missions pour l'Etat sont dûment facturées à Paris, nous assure pourtant le cabinet d'Amélie de Montchalin.

Déjà sous Nicolas Sarkozy

Les consultants privés n'ont pas attendu la crise due au Covid-19 pour intervenir dans les dossiers sensibles de l'Etat. Sous le quinquennat Sarkozy, McKinsey et sa filiale lyonnaise, Orphoz, ont ainsi conseillé le très controversé ministère de l'identité nationale sur une « *optimisation du processus de naturalisation* ». Selon un compte rendu de cette mission, elle a testé avec succès dans plusieurs préfectures le « *lean management* » (« gestion maigre ») à la mode dans le privé.

Objectif : accélérer le traitement des candidatures et réduire le stock de dossiers en souffrance. Des consultants jusqu'ici habitués à augmenter la productivité d'usines ont suggéré de renoncer à des vérifications inutiles et procédé à « *un travail en atelier* » associant les fonctionnaires des préfectures, la police et la gendarmerie. L'immigration intéresse toujours McKinsey.

« Pour le H1N1, en 2010, nous n'avons pas eu besoin d'autres compétences, on a tout géré en interne », s'étonne un des pontes du ministère à l'époque. « On se débrouillait très bien avec nos petits tableaux, l'assurance-maladie, et un réseau de préfets qui existe quand même depuis Napoléon », raconte un autre.

En 2017, le député Aurélien Taché, alors membre de LPM, est chargé par le

En 2017, le député Aurélien Taché, alors membre de LRVI, est chargé par le gouvernement d'un rapport sur la politique de l'immigration. Parmi les experts qu'il auditionne, une délégation de McKinsey. Une simple contribution intellectuelle à un débat public, explique l'élu du Val-d'Oise : « *C'est par leur approche comparée avec l'Allemagne qu'ils m'ont été utiles.* » Karim Tadjeddine, toujours lui, était venu accompagné d'une collègue allemande : McKinsey venait de travailler pour le gouvernement d'Angela Merkel sur l'accueil des migrants.

Des consultants de McKinsey, et d'une quinzaine d'autres cabinets, on en croise aussi au ministère des armées. Ce dernier échappe au contrôle de la DITP. Il dispose de sa propre enveloppe de 87 millions d'euros pour acheter des conseils.

« La Firme » participe, selon l'avis d'attribution du marché, à « *la définition de stratégie et de cadrage de projet dans le cadre de la transformation du ministère* ». Lorsqu'il participait aux groupes de travail préparant le programme du candidat Macron, le responsable de ces secteurs industriels chez McKinsey, Guillaume de Ranieri, cogitait entre autres avec le futur conseiller de la ministre des armées pour les affaires industrielles, Hervé Grandjean (aujourd'hui porte-parole des armées), interlocuteur de ses clients. Le monde est décidément petit.

Au cœur du plan de vaccination

Le 23 décembre 2020, raconte *Le Canard enchaîné*, Olivier Véran organise une visioconférence avec les directeurs d'hôpitaux choisis pour lancer le plan de vaccination. Le ministre cède la parole à un inconnu, sans le présenter. Qui détaille la stratégie logistique retenue et dresse un état des lieux de la vaccination chez les voisins européens, un « benchmark » international, une des spécialités de McKinsey.

L'invité mystère est le consultant Maël de Calan. Lui n'est pas un macroniste pur sucre. Ce diplômé d'HEC et de Sciences Po vient de l'UMP et des Républicains : ancien porte-parole d'Alain Juppé aux primaires, candidat à la présidence du parti contre Laurent Wauquiez, candidat malheureux aussi aux législatives. En lot de consolation, il siège au conseil départemental du Finistère. McKinsey l'a embauché en 2018. Il avait déjà quelques contacts là-bas. En 2014, il avait ainsi

participé à la formation offerte à de jeunes espoirs de la politique par l'Institut Aspen, un think tank discret : McKinsey en est partenaire et Karim Tadjeddine, membre du conseil d'administration (Maël de Calan n'a pas répondu à nos sollicitations).

Maël de Calan (à gauche), consultant chez McKinsey, a participé avec le ministre de la santé, Olivier Veran, en décembre, au lancement du plan de vaccination avec les directeurs d'hôpitaux. Collage Camille Durand pour M Le Magazine du Monde à partir de photos de Apaydin/ABC/Andia.fr, Jonathan Rebboah/Panoramic

Comme l'a révélé *Le Monde*, le ministère de la santé n'a pas fait appel à un, mais à quatre cabinets privés pour l'assister dans l'élaboration et la conduite de son plan de vaccination. Aucun, selon la direction générale de la santé, n'interviendrait sur les choix médicaux ou politiques. McKinsey serait chargé de « *la définition du cadrage logistique, du benchmarking [la comparaison avec l'étranger] et de la coordination opérationnelle* ». Impossible d'en savoir plus.

Au géant américain Accenture, la construction du « SI » (le système d'information ou, pour simplifier, le réseau informatique). Aux cabinets Citwell et JLL, les conseils pratiques sur la distribution des vaccins. Silence, en revanche, sur le prix de la mission. Selon *Le Point*, la facture s'élèverait pour McKinsey à 2 millions d'euros par mois.

« La Firme », une vieille amie des hôpitaux

Les directeurs d'hôpitaux connaissaient déjà « la Firme ». Elle intervenait sur des projets de modernisation ou de réduction des coûts, comme au CHU de Nice ou à l'Assistance publique de Marseille. En 2016, elle avait même accompagné les établissements de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris lorsqu'ils avaient adopté la plate-forme Doctolib pour leurs réservations. En revanche, comme expert de la vaccination, c'est une première. Les anciens de la lutte contre les pandémies ont d'ailleurs été surpris de sa présence.

« *Pour le H1N1, en 2010, nous n'avons pas eu besoin d'autres compétences, on a tout géré en interne* », s'étonne un des pontes du ministère à l'époque. « *On se débrouillait très bien avec nos petits tableaux, les industriels, qui nous indiquaient les doses disponibles, l'assurance-maladie, qui permettait d'identifier les*

populations à cibler, et un réseau de préfets qui existe quand même depuis Napoléon », raconte un autre.

Il faut dire que McKinsey a développé quelques idées sur le transport des vaccins. Dès septembre 2020, la société de conseil rédige pour un client, le transporteur allemand DHL, un livre blanc expliquant « *comment assurer des chaînes logistiques stables pour les vaccins et les produits médicaux pendant la crise du Covid-19* ». C'est la force de ces maisons, elles savent très bien vendre la même chose à plusieurs clients à la fois.

Hommage présidentiel

Seul l'Elysée semble résister aux consultants privés. Les rapports annuels de la Cour des comptes sur la gestion du palais ne signalent qu'une mission depuis le début du quinquennat, portant sur la réorganisation des services internes, confiée au cabinet Eurogroup et facturée 1,1 million d'euros. En réalité, McKinsey rend quelques services à la présidence de la République. Mais gratuitement.

Le 23 mai 2018, Emmanuel Macron reçoit une cinquantaine de grands patrons de la « tech ». Ceux d'IBM, Microsoft, Uber et même Facebook. Mark Zuckerberg est sous le charme de ce jeune président qui blague en anglais au moment de passer à table : « *Comme vous le savez, dans ce monde, il n'y a pas de déjeuner gratuit, et j'attends de vous des engagements.* » C'est le premier sommet « Tech for Good » (« la technologie pour le bien commun »), un rendez-vous annuel destiné à moraliser le secteur.

Ses participants sortent de l'Elysée en annonçant, pour IBM, des emplois, pour Google, des formations, ou pour Uber, une meilleure protection sociale pour ses chauffeurs. Belles images, belles annonces, un succès pour la France. En coulisses, 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'Elysée et aujourd'hui secrétaire d'Etat.

Covid-19 oblige, la dernière édition du sommet s'est réduite à une réunion en visioconférence, mais elle a débouché sur un « Appel Tech for Good », signé par 75 groupes ou start-up s'engageant « *pour un progrès technologique plus responsable et plus inclusif* ». Encore un beau coup pour le président français. Dans le rapport d'étape publié par l'Elysée, Emmanuel Macron en personne salue « *l'appui stratégique et méthodologique des équipes de McKinsey & Company* ». Cet hommage présidentiel vaut autant qu'une facture.

François Krug