

Se préparer aux entretiens



Le processus de recrutement de McKinsey & Company vise à sélectionner des personnalités bien plus que des profils. En vous conviant à une série d'entretiens, nous cherchons non pas à "pourvoir un poste" ou à combler des besoins immédiats, mais à apprécier votre capacité à vous développer pour intervenir au plus haut niveau des organisations de nos clients et, éventuellement, à devenir un jour directeur-associé de notre cabinet.

Au cours de ces entretiens, vous allez rencontrer plusieurs consultants.
L'objectif de ces échanges est double :

- 1** **Nous** permettre de mieux cerner vos compétences et expériences afin de déterminer si des perspectives de carrière s'ouvrent à vous chez McKinsey ;
- 2** **Vous** permettre d'en apprendre davantage sur ce que nous faisons et sur qui nous sommes afin d'éclairer votre choix professionnel.

Nous souhaitons donc que vous puissiez donner la pleine mesure de vos talents lors de ces entretiens. Ce petit guide vous y aidera.

Que recherchons-nous ?

Quatre grands domaines de compétences sont indispensables pour mener à bien nos activités quotidiennes. Guidés dans notre métier par la recherche de l'excellence, nous nous devons d'être très sélectifs dans notre recrutement. Nous attendons donc des candidats qu'ils mettent en évidence un potentiel exceptionnel dans chacun de ces quatre domaines.

Les consultants de McKinsey aident leurs clients à apporter des solutions pragmatiques à des problèmes complexes. Dans leurs missions, ils doivent manifester de la rigueur et de solides capacités intellectuelles, mais aussi un sens pratique aigu permettant de discerner ce qui fonctionne bien et ce qu'il faut améliorer dans une organisation complexe. De même, ils doivent faire preuve de créativité et d'audace dans la réflexion, sans perdre de vue que leur mission doit in fine se traduire par un impact concret sur la performance de nos clients. C'est pourquoi notre processus de recrutement ne vise pas à éprouver simplement les connaissances ou l'intelligence : nous cherchons des personnes capables d'accompagner des directions générales dans la résolution de leurs problèmes les plus complexes.

> Résolution de problèmes

Nos consultants s'efforcent de "faire la différence" par la qualité du service qu'ils offrent à nos clients. Leurs activités quotidiennes les obligent à concilier les préoccupations parfois divergentes de parties prenantes multiples : dirigeants et actionnaires, mais aussi représentants du personnel, régulateurs... Cette exigence, alliée à des délais souvent serrés, sollicite sans cesse leur dynamisme et leur détermination.

> Ténacité

Chez nos clients, les consultants travaillent au quotidien avec les personnes les plus diverses. L'implication de ces dernières conditionne l'élaboration et la mise en œuvre des recommandations de McKinsey. Il est donc impératif de disposer d'excellentes qualités relationnelles et d'une réelle puissance de conviction pour communiquer en permanence avec ces personnes, même dans des situations délicates, et gagner leur adhésion. De cet impact auprès du client dépend l'essentiel du succès d'une mission.

> Impact personnel

Pour réussir, nos consultants doivent être à même d'encadrer d'autres personnes et de favoriser un travail d'équipe efficace. Notre métier s'effectue toujours en étroite collaboration, avec d'autres consultants bien sûr, mais aussi au sein d'équipes mixtes qui intègrent des responsables issus de l'entreprise que nous servons. Afin de favoriser l'appropriation des solutions proposées et de pérenniser la dynamique de changement, ces "coéquipiers-clients" participent à la mise en œuvre du projet et développent, aux côtés de nos consultants, les compétences nécessaires pour poursuivre seuls le projet. Notre conception de la profession de conseil exige donc, de la part de nos collaborateurs, d'indéniables capacités de leadership.

> Leadership

Tous nos consultants réunissent bon nombre de savoir-faire dans chacun de ces domaines. Ce sont aussi des passionnés et des personnes avec lesquelles il est agréable de travailler. Allier aptitudes intellectuelles et qualités relationnelles conditionne la réussite dans le métier que nous exerçons. Au cours des entretiens, c'est cette même gamme de compétences que nous espérons trouver chez vous...

Comment vous préparer ?

Nous faisons en sorte d'être aussi rigoureux et équitables que possible lors des entretiens. Pour plus d'objectivité, nous recourons à un large éventail de méthodes. En général, l'entretien se déroule en trois temps : nous vous interrogeons sur vos expériences professionnelles et vos motivations, nous vous soumettons une étude de cas, puis nous réservons la dernière partie à vos questions - si vous en avez. Voici ce à quoi vous devez plus particulièrement vous préparer.

> Vous familiariser avec les études de cas

A nos yeux, le meilleur moyen d'évaluer votre aptitude à la résolution de problèmes consiste à vous soumettre un cas semblable à ceux que traite McKinsey. Votre interlocuteur saura choisir l'étude de cas qui correspond le mieux à votre cursus. Vous serez alors invité à en discuter avec lui. Au cours de ce dialogue, votre interlocuteur évaluera, entre autres, votre façon :

- D'appréhender un problème délicat, qui se pose rarement de façon claire ;
- De sérier les questions essentielles qui sous-tendent le problème ;
- D'exploiter des données ;
- De tirer des conclusions et recommander les actions nécessaires pour résoudre le problème ;
- De présenter de manière structurée vos déductions dans le cadre d'une discussion.

Les études de cas sont donc traitées sous la forme d'un échange : préparez-vous à exposer et défendre vos idées. Sachez qu'il n'existe pas de réponse unique et parfaite aux problèmes qui vous seront soumis. Vous serez davantage évalué sur votre manière d'aborder le problème que sur le contenu de vos analyses et propositions.

Nous vous conseillons de vous entraîner à ce type de discussions, surtout si vous n'y êtes pas habitué. Vous pouvez vous exercer de différentes manières, par exemple :

- Tâchez de résoudre l'étude de cas que vous trouverez sur notre site internet (www.mckinsey.com/careers) ;
- Discutez avec vos amis ou collègues de problématiques réelles qui affectent les entreprises, en puisant des exemples dans la presse économique. Essayez d'analyser toutes les données de ces problèmes et réfléchissez à ce que vous feriez pour y remédier ;
- Entraînez-vous à jongler avec des chiffres en effectuant des calculs mentaux simples, surtout si cela fait un moment que vous ne vous êtes pas livré à ce genre d'exercice.

> Mettre toutes les chances de votre côté lors des entretiens

Si nous avons décidé de vous convier à des entretiens, c'est que votre itinéraire a retenu notre attention. Pourtant, nous recrutons des potentiels plutôt que des parcours professionnels. Au-delà des résultats que vous avez obtenus au cours de vos diverses réalisations, ce qui nous intéresse par-dessus tout ce sont les compétences dont vous avez dû faire preuve pour y parvenir.

Vos interlocuteurs examineront vos expériences en profondeur afin de déterminer si les compétences que vous avez mobilisées jusqu'à présent vous donnent toutes les chances de réussir chez McKinsey. Vous devez par conséquent être en mesure de présenter dans le détail vos principales expériences en mettant l'accent sur votre propre rôle et en décrivant les actions qui vous ont permis de mener vos projets à bien.

Pour vous préparer à ce volet de l'entretien :

- Récapitulez, parmi vos compétences, celles qui correspondent aux savoir-faire que nous recherchons (cf. section précédente) ;
- Rappelez-vous les circonstances dans lesquelles vous avez eu à recourir à ces compétences. Privilégiez les expériences où vous avez dû puiser au fond de vos ressources. C'est ce type de situations qui nous permettra de mieux mesurer l'étendue de votre potentiel ;
- Tâchez de vous souvenir du plus grand nombre de détails possible en vous concentrant sur le rôle que vous avez joué ;
- En vous préparant aux différentes parties de l'entretien, vous vous présenterez sous votre meilleur jour. Si vous deviez être soumis à d'autres tests, vous en seriez alors informé par l'un des recruteurs de McKinsey.



Le jour J...

Nous espérons que vous jugerez ces entretiens enrichissants et que vous en apprendrez un peu plus sur nous au fil de vos discussions. Voici quelques conseils pour profiter pleinement de cette journée...

Même si c'est plus facile à dire qu'à faire, essayez de vous relaxer pour tirer le meilleur parti de ces entretiens. Vous serez aussi plus convaincant si vous n'êtes pas tendu. Vos interlocuteurs sont impartiaux et ouverts, ils

- > **Soyez détendu** ne cherchez pas à vous piéger : leur objectif est que vous réussissiez. La plupart des candidats nous ont ainsi dit avoir apprécié les discussions qu'il ont eues avec les intervieweurs et ce, quel qu'ait été le résultat final.

Ne cherchez pas à deviner les attentes de vos interlocuteurs, il n'y a pas de consultant type chez McKinsey : nous recrutons des gens venus de tous horizons. Soyez spontané, ne modifiez en rien votre comportement habituel. Ne cherchez pas à formater votre discours et n'exprimez que vos convictions : ce sera pour vous la

- > **Soyez vous-même** meilleure garantie que vos compétences seront évaluées à leur juste valeur. Au-delà d'une évaluation, rigoureuse, il s'agit aussi pour nous de coopter une nouvelle personnalité au sein d'une communauté d'hommes et de femmes passionnés par leur profession. C'est pourquoi les décisions se prennent par consensus à l'issue de chacun des trois tours d'entretiens.

A aucun moment, vous ne devez vous sentir pressé par le temps. Si vous répondez aux questions avant d'avoir pris le temps de bien y réfléchir, vos propositions n'ont que peu de chances d'être pertinentes. N'hésitez pas à demander un délai de réflexion à votre interlocuteur si vous en éprouvez le besoin et faites-lui clarifier les éléments qui vous semblent obscurs : vous n'en serez nullement pénalisé.

- > **Prenez votre temps**

Prenez le temps de recueillir tous les renseignements dont vous avez besoin. Si certaines questions sur McKinsey ou le conseil en général vous brûlent les lèvres, posez-les à vos interlocuteurs. Ces derniers s'attendent à ce que vous les interrogiez à l'issue de l'étude de cas.

- > **N'oubliez pas vos propres préoccupations**

Nous espérons que vous apprécierez la façon dont se déroulent les entretiens chez McKinsey. Nous sommes très attachés à la qualité de notre processus de recrutement et cherchons constamment à l'améliorer en restant à l'écoute de vos commentaires.

Bonne chance !