



Mémoire de recherche
**Master mention Science Politique parcours Communication Publique et Démocratie
Participative**
Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales | Université de Lille
Année universitaire 2023-2024

Un presque scandale d'Etat

La construction du discours dominant dans la sphère médiatique - étude de cas du scandale McKinsey

Auteur ou autrice : REVEL Sarah

Directeur·s et/ou directrice·s du mémoire

SOUANEF Karim

Membres du jury de soutenance

ALAM Thomas

Remerciements :

Je remercie mon encadrant de mémoire Monsieur Karim Souanef, qui m'a aimablement suivie et conseillée tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Sommaire :

<u>Remerciements :</u>	2
<u>Introduction :</u>	4
<u>Etat de l'art : une approche relationnelle du champ médiatique</u>	7
<u>Méthodologie</u>	15
<u>Chapitre 1</u>	21
I. <u>La genèse du scandale</u>	21
a. <u>Une enquête qui change la donne</u>	22
b. <u>Le rapport sénatorial qui fait éclater le scandale</u>	25
II. <u>Des journaux aux idéologies différentes</u>	28
a. <u>Un traitement apparemment différencié en mars autour de la publication de l'enquête sénatoriale</u>	28
b. <u>Une forme de banalisation qui pourrait en réalité être une forme de dépolitisation du scandale</u>	33
<u>Chapitre 2</u>	40
I. <u>La construction du scandale McKinsey et ses auteurs</u>	40
a. <u>Le rôle déterminant de l'annonce de l'ouverture de l'enquête du PNF</u>	40
b. <u>Les journalistes des articles sur McKinsey</u>	48
II. <u>Un scandale banalisé</u>	49
a. <u>Une pluralité mise à l'épreuve</u>	49
b. <u>Une focalisation progressive du scandale autour de McKinsey</u>	54
<u>Conclusion :</u>	57
<u>Bibliographie</u>	59
<u>Annexes</u>	62

Introduction :

De nombreux scandales ont secoué la République française ces dernières années. (L'affaire Fillon, le scandale Sarkozy, l'affaire de détournement des fonds Marianne, le scandale Uber Eat, etc...) Parmi eux, le scandale McKinsey éclate en mars 2022. L'étude de cas de ce scandale (ou affaire, les deux dénominations sont données par les médias) nous intéresse car il met en lumière le processus de production de l'information, via l'analyse des discours médiatiques qui l'accompagnent. Il s'agit plus particulièrement de comprendre les différents mécanismes qui sous-tendent la production d'un discours dominant dans la sphère médiatique française. Le terme de scandale est ici défini comme terme générique employé par la presse, c'est-à-dire "une grave affaire qui émeut l'opinion publique". (Le Petit Robert, 1988). Comme l'explique Gammal dans sa recension historique, « Le scandale est tout d'abord une sorte de révélateur d'une corruption réelle ou supposée, à l'échelle des mœurs [...], ou d'un « système » dont il dévoilerait la vraie nature »¹. Les ingrédients qui constituent une « affaire » en scandale d'Etat sont nombreux, comme nous le montrerons. Leur présence ne signifie pas que l'affaire se transformera automatiquement en scandale d'Etat. Le scandale intervient lorsque « les déviations atteignent un certain niveau », selon Garrigou.² Le scandale commence au moment « où la révélation d'une affaire embarrassante pour un candidat conduit à « une communication publique intense à propos d'un défaut réel ou imaginaire qui, selon un large consensus, est condamné, et qui provoque une indignation et un outrage universels »³. Il peut avoir des conséquences importantes, que l'on songe au Watergate ou au scandale du canal de Panama, mais peut aussi simplement être oublié. Il n'est pas appelé à durer, « on en parle ou il s'enlise »⁴, ce qui justifie l'analyse du traitement médiatique qui lui est donné. Il reste que les scandales n'éclatent pas n'importe où ni n'importe quand. Une certaine liberté d'expression, notamment en matière de presse, est nécessaire.

« Les dernières décennies ont été marquées, en France comme dans la plupart des pays occidentaux, par une accélération de la montée en puissance des médias. »⁵. Cette expansion du rôle des médias,

¹ Gammal, J.E. *Scandales*. Publibonair. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics. [En ligne] Mis en ligne le 28 juin 2017. Accès : <http://publibonair.humanum.fr/notice/scandales/>. Consulté le 3 mai 2024.

² Garrigou, A. « Le boss, la machine et le scandale. La chute de la maison Médecin ». *Politix*, n°17, 1992, p 7-35.

³ Garrigou, A. *ibidem*.

⁴ Gammal, J.E., *ibidem*.

tels que la télévision, la presse, ou encore les réseaux sociaux, se traduit par une utilisation accrue des outils numériques et une exposition accrue du public aux médias d'information de masse. Pourtant, malgré la multiplicité et la diversité des médias télévisés, radiophoniques et de presse écrite (sans mentionner les réseaux sociaux), un cadrage médiatique partagé semble émerger, et même s'affirmer quant à certains sujets d'actualité. La construction d'un discours dominant dans la sphère médiatique française reste d'actualité. Notre objectif principal est d'analyser le contenu et la forme des propos de différents médias sur la question du rôle du cabinet de conseil McKinsey au sein du gouvernement français.

Comme l'indiquent les auteurs Dominique Marchetti⁶ et Nicolas Hubé⁷, le traitement de l'information par les professionnels de l'information se base sur des critères de sélection prédéterminés et communs à l'ensemble de la sphère médiatique ; comme définie ici « la sphère médiatique, c'est l'instance de production qui construit non seulement l'événement, mais la place et les rôles que doivent tenir les différents partenaires de cette communication, à savoir les images identitaires d'elle-même et des récepteurs de l'information ; elle le fait à travers son activité de mise en discours »⁸. Ces critères sont influencés par les modalités de fonctionnement de l'institution journalistique (formation, carrière, entre soi), mais aussi par son économie ainsi que d'une dépendance vis-à-vis du champ politique (Champagne, 2016). L'analyse de production des événements, comme expliqué par Champagne (2016), met en évidence les différentes interdépendances entre les différents champs, médiatique et politique, ainsi que politique et économique.

Bourdieu⁹ quant à lui, définit le discours dominant comme étant « une politique, c'est-à-dire un discours puissant, non pas vrai, mais capable de se rendre vrai – ce qui est une façon comme une autre de se vérifier – en faisant advenir ce qu'il annonce, en partie par le fait même de l'annoncer. ». C'est pourquoi notre recherche se base sur l'analyse de discours d'articles de

⁵ Derville, G.(2013), « Le pouvoir des médias », *Communication* [En ligne], Vol. 33/1 | 2015, mis en ligne le 18 février 2015, consulté le 5 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/communication/5319> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communication.5319>

⁶ Marchetti, D. (2002). 'Sociologie de la production de l'information', Retour sur quelques expériences de recherche. *OpenEdition Journals 'Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs'*, 1, pp.17–32.

⁷ Hubé, N. (2008) *Décrocher la "UNE". Le choix des titres de première page de la presse quotidienne en France et en Allemagne (1945-2005)*, Presses universitaires de Strasbourg (coll. Sociologie politique européenne)

⁸ Charaudeau, P. (1999). « La médiatisation de l'espace public comme phénomène de fragmentation ». *Études de communication. langages, information, médiations*, [online] (22), pp.73–92. doi: <https://doi.org/10.4000/edc.2346>.

⁹ Mauger, G. (2013). *Lire les sciences sociales*. Volume 6/2008-2013. Éditions de la Maison des sciences de l'homme eBooks.

presse écrite et de discours diffusés par les journalistes lors de journaux télévisés. Pour saisir le cas d'étude, je m'appuie également sur l'enquête "*Les infiltrés. Comment les cabinets de conseil ont pris le contrôle de l'Etat*", réalisée par les journalistes et auteurs Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre¹⁰.

Pour mieux comprendre la manière dont émerge un discours journalistique dominant que ce soit dans le cadre d'une émission télévisée, ou dans celui de titres de la presse quotidienne, nous nous demanderons **quels sont les mécanismes de construction et de sélection d'un sujet comme discours dominant**.

Mon hypothèse de départ est la suivante : **la construction d'un discours dominant dans la presse écrite et audiovisuelle suit un schéma commun, quel que soit le média ou bien la ligne politique choisie par le média**. Cette hypothèse implique que la lexicologie, le vocabulaire utilisé, mais aussi la manière de présenter la nouvelle soient similaires peu importe le média et la ligne politique du média. Pour pouvoir capter ces mécanismes, nous analyserons les discours de presse écrite et audiovisuelle produits dans le cadre du scandale McKinsey, qui a éclaté en février de l'année 2022. Ce scandale se place dans le prolongement d'une première « affaire McKinsey » lancée en 2021 par *Le canard enchaîné*, sur leur implication dans la gestion de la covid-19. Toutefois, nous centrons notre analyse sur la médiatisation durant l'année 2022, qui porte davantage sur le recours massif du gouvernement aux cabinets de conseil et sur les pratiques d'évasion fiscale du cabinet Mc Kinsey.

Ce découpage temporel nous semble pertinent car il intervient au début, ainsi que pendant et après les élections législatives et présidentielles. Il permet de rendre compte de la mise à l'agenda d'un événement de manière rapide et massive, et de la manière dont il est ensuite porté à la connaissance du public.

Etat de l'art : une approche relationnelle du champ médiatique

¹⁰ Matthieu Aron and Caroline Michel-Aguirre (2022). *Les infiltrés Comment les cabinets de conseil ont pris le contrôle de l'Etat*. Allary Editions.

Plusieurs disciplines – communication politique, sociologie électorale, psychologie politique, etc. – ont étudié les effets des scandales, dont les sciences politiques. Une partie des travaux porte sur le rôle des affaires dans le cadre des campagnes électorales, et de leurs conséquences pour les candidats (affaire Fillon par exemple) ou dans l'équilibre des partis politiques (affaire du sang contaminé) et la conduite des politiques publiques. Certains s'intéressent à la réception de ces scandales par le public ou les électeurs¹¹. D'autres ont mesuré les effets directs et de court terme d'un scandale sur le vote (Sikorski *et al.*, 2020¹²). La littérature s'intéresse moins à la construction médiatique d'un scandale et à la « carrière » d'un problème politique » de ce point de vue.

Dominique Marchetti explique les logiques qui sous-tendent la production de l'information. L'auteur explique la manière dont est produite l'information dans la sphère médiatique à partir de la notion de champs. « Mais la principale approche utilisée a consisté à penser cet objet comme un champ (Champagne, 1991 et 1993 ; Bourdieu, 1994 ; Neveu, 2001). Ce concept permet tout à la fois de montrer ce qui fait l'unité et la diversité de cet espace et, surtout, de l'étudier en termes relationnels » (p11). Ainsi, les rédactions et les différentes spécialités journalistiques (par ex la politique, l'actualité judiciaire, le sport, l'éducation, etc.), forment des sous-espaces de concurrence relativement autonomes.

La mise en valeur d'une information ne sera pas la même en fonction du journaliste et de la rédaction dans laquelle il ou elle travaille. Cette hypothèse diffère de mon hypothèse de départ : car selon moi le discours dominant supplante les positions du journaliste ainsi que celles de sa production. Toutefois Marchetti reconnaît que « La médiatisation d'un "événement" ou d'une thématique est en fait le produit des changements internes au champ journalistique mais aussi de transformations qui affectent les différents espaces sociaux considérés (scientifique, judiciaire, économique, politique, etc.). Elles sont ensuite "retraduites" selon les logiques de l'espace médiatique » (p 19).

Marchetti (2002, P6), indique même : « On ne peut comprendre complètement les productions journalistiques sans voir à la fois comment ce champ de relations se structure à différents niveaux, puisqu'il est lui-même composé de sous-espaces qui fonctionnent selon des logiques en

¹¹ Jadot, A., Roche, E. et Borrell A. « L'affaire Fillon et sa couverture médiatique négative : une sensibilité contrastée des électeurs, entre scandale et complot », *Questions de communication*, vol. 38, no. 2, 2020, pp. 173-200.

¹² Sikorski C. (von), Heiss R. et Matthes J., 2020, « How Political Scandals Affect the Electorate. Tracing the Eroding and Spillover Effects of Scandals with a Panel Study », *Political Psychology*, 41 (3), p. 549-568.

partie différentes et quelles relations il entretient avec les univers dont il rend compte des activités (économiques, politiques, médicales)”. Il faudrait donc aussi saisir ces espaces de « transition/traduction » entre sphère journalistique et sphères conjointes (réseaux sociaux par exemple). La production de l’information ne dépend pas seulement du journaliste et de son équipe de rédaction ou encore du journal dans lequel il travaille, mais aussi des espaces autour des médias (économiques, politiques, etc.), et donc aussi de la mise à l’agenda politique.

Enfin, dans le journalisme il existe, selon l'auteur, des champs journalistiques opposés : pôle intellectuel/pôle commercial ; échelle nationale/ locale ; généraliste/spécialisé ; partis pris politique/ objectivité “journalistique”. Il faut donc aussi analyser les différentes hiérarchisations de l’information, ce qui implique de comprendre la définition du journalisme adoptée par les journalistes mais aussi leur prise de position. Dans un média, différentes luttes internes de pouvoirs existent entre les différentes rubriques (sport, économie, sciences (Marchetti, 2002), ce qui influe sur la mise en avant de certaines informations plutôt que d’autres. Ces microsphères journalistiques permettent de comprendre le traitement de l’information d’un média, notamment selon sa spécialité et ce qui fonde sa légitimité (si *Le Monde* est connu pour ses rubriques politiques, d’actualité et économiques, il publie peu de conseils beauté et vice versa pour le magazine *Elle* par exemple). Le prestige d’un média influe aussi sur la production de l’information : “ce qu’on appelle les “reprises” entre les supports de presse, qui permettent de préciser le poids respectif de chacun de ces médias dans la production de l’information” (Marchetti, 2002, P6). Ainsi l’Agence France-Presse (AFP), est-elle une référence quant à la production d’information, dont les dépêches sont reprises par tous les médias. Selon l’auteur, l’espace médiatique est dominé par les médias audiovisuels de grande diffusion, notamment les chaînes télévisées qui produisent de l’information de masse. Les analyses de Marchetti éclairent le fonctionnement du système médiatique de la presse écrite comme un champ « médiateur ». Ces travaux m’incitent à étudier la manière dont émerge, le “Scandale McKinsey” en 2022 en prenant en compte ces inter relations entre champs : « pour qu’un problème émerge dans les médias, il faut qu’il soit constitué en enjeu politique, économique, scientifique et/ou judiciaire. Le traitement (ou non) du problème par l’État mais aussi, dans ces cas précis, par le champ judiciaire, est une des conditions nécessaires à la mobilisation journalistique. L’ouverture d’enquêtes judiciaires et administratives. » (Marchetti, 2002, p20)

D'un autre côté, les travaux de Duval¹³ sur le journalisme économique et la contribution des médias de grande diffusion à la diffusion du libéralisme économique (2004) permettent de mieux comprendre les mécanismes externes (tels que l'économie, la politique) divers qui influent sur le travail journalistique (donc de comprendre la production de l'idéologie). En effet, en France, plusieurs logiques économiques et déontologiques influent sur le travail des journalistes, ainsi que sur la production d'information. L'auteur repose aussi la question des relations entre journalistes et économie. En effet, certains journalistes sont accusés de faire passer les enjeux financiers avant la mission première d'un journaliste, soit de transmettre l'information, en résistant aux pressions extérieures afin de présenter l'information avec "objectivité". L'auteur sous-entend ainsi que la pression économique (notamment via les pubs, les annonces, ainsi que les financements) permet d'orienter les informations et pousse aussi parfois les journalistes à changer d'angle de vue, avec moins ou plus de critique, sur un sujet, en faveur des intérêts économiques extérieurs au fonctionnement interne du journal. Duval montre que les journalistes ne sont pas neutres : ils produisent une information située, en fonction de leurs croyances mais aussi de leurs contraintes de travail.

La notion de scandale est explorée par Marchetti¹⁴, (La genèse médiatique du "scandale du sang contaminé"). Il établit ainsi une documentation sociologique pour comprendre les mécanismes de l'actualité, en analysant l'affaire du sang contaminé de 1990. L'auteur recherche donc à comprendre ce qui fait "scandale" dans les années 80/90. Un scandale politique, rappelle Marchetti, est donc un "phénomène bizarre que (...) le politiste répugne généralement à aborder de front"¹⁵. Cette définition à propos des scandales politiques est intéressante à pointer quant au cas d'étude du scandale McKinsey : en effet, le gouvernement Macron essaie de détourner l'attention de ces "détracteurs" (journalistes et opposants politiques) lors de sa campagne pour les présidentielles, et même après. L'auteur fait ensuite état du traitement médiatique avant que l'affaire ne devienne un scandale, en analysant le traitement médiatique de l'époque. L'auteur montre comment les scientifiques banalisent l'arrivée du sida en France dans les années 80, pour

¹³ Duval, J. (2015). *Critique de la raison journalistique. Les transformations de la presse économique en France*. [online] Google Books. Editions du Seuil. Available at: <https://books.google.fr/books?id=C7OwCQAAQBAJ&lpg=PT8&dq=J.%20Duval%20champs%20journalistique&hl=fr&pg=PT8#v=onepage&q=J.%20Duval%20champs%20journalistique&f=false>

¹⁴ Marchetti, D. and La, D. (2019). *La genèse médiatique du "scandale du sang contaminé"*. [online] Available at: <https://shs.hal.science/halshs-02379940/document>

¹⁵ Dobry, M. (1986) *Sociologie des crises politiques*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. Politique, (12), 123–129. <https://doi.org/10.7202/040571ar>

“rassurer” les français, et comment cette banalisation a ralenti l’action publique sur le sujet. Ce n’est que 10 ans plus tard, qu’une enquête parlementaire sur le sida prend place et fait du sujet du sang contaminé une actualité, et même en scandale. Marchetti analyse ensuite les facteurs donnant naissance à un scandale : présence d’enquêtes officielles, parlementaire, groupes mobilisés, multiplication d’affaires portant sur un même sujet, etc. L’auteur met en avant aussi le fait qu’un scandale se construit aussi grâce au goût des journalistes pour le sensationnel. L’affaire prend de l’ampleur car les décisions juridiques prennent du retard alors que de plus en plus de personnes meurent du sida : le côté dramatique de la situation donne aux journalistes l’angle de vue qui leur permet de poser cette affaire comme scandaleuse. Le travail de recherche de Marchetti sur ce sujet me donne un point de comparaison et permet de prendre plus de recul quant au traitement médiatique du scandale McKinsey, et ainsi de mieux comprendre l’importance du contexte dans la construction d’un scandale, et donc aussi d’un discours.

Le travail de Nollet¹⁶ sur la crise de la vache folle, quant à lui, vise à rendre compte de la façon dont la construction médiatique du problème de la vache folle s’impose au niveau des catégories administratives. L’auteur reprend d’abord la construction journalistique du problème de la vache folle, avec au début une banalisation du problème, sans remise en cause du système ou des finalités de ce qui cause le problème de la vache folle. Le cadrage journalistique ne change qu’à partir des 1996, avec trois principes de catégorisation : la peur collective liée à la gravité de la contamination de la maladie, la rhétorique de la dramatisation, car il y a une baisse de consommation de viande bovines, et la multiplication d’articles dénonçant l’ampleur du problème. Le sujet de la vache folle se transforme alors en scandale : car le problème ne touche plus seulement les vaches mais également les humains. La crise de la vache folle permet la consécration d’un nouveau cadrage de la politique alimentaire qui prend en compte la sécurité sanitaire des aliments et légitime l’action publique. Le traitement médiatique de la crise de la vache folle permet la naissance de plusieurs réformes de politiques publiques, dont l’auteur analyse les différents rouages de mise en place. Le travail de Nollet (2015) éclaire l’influence médiatique sur les différents rouages de production de l’action publique, et permet de comprendre comment les différents acteurs d’un scandale interagissent les uns avec les autres.

¹⁶ Nollet, J. (2015). L’emprise du journalisme sur les catégories d’action publique. *Questions de communication*, (27), pp.21–39. doi: <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.9670>.

Emmanuel Henry¹⁷, rend compte dans son livre de la normalisation d'un problème sanitaire (l'amiante) par, dans un premier temps la presse (qui s'est emparée du sujet assez tardivement dans les années 90) et dans un second temps par les politiques publiques. L'auteur définit la normalisation en ces termes : "la normalisation s'observe par un moindre investissement de la question par les médias d'information qui se traduit par le retour à des routines habituelles de traitement de l'information, amoindrissant le rôle des journalistes dans sa construction." (Henry, 2015) L'auteur parle aussi d'une normalisation post scandale, amenée par des déclarations publiques du Président de la République de l'époque (Chirac) et de ses Ministères, et par l'adoption de lois encadrant les risques de l'amiante. Cette mise en lumière de la banalisation d'un problème tel que celui de l'amiante dans l'espace public et médiatique permet de rendre compte de certains mécanismes de "balayage" des problèmes gênant le gouvernement et certains lobbys (ici le lobby de la construction).

L'auteur Jean-Baptiste Comby¹⁸ élabore dans son livre "La question climatique, genèse et dépolitisation d'un problème public" le potentiel de critique radicale contenu dans le traitement médiatique de la question climatique. La question du potentiel de critique radicale peut être posée dans le recours massif au cabinet de conseil par l'Etat. En effet, la notion de potentiel de critique radicale peut permettre d'expliquer comment ce potentiel de scandale se réalise ou non, et dans le cas du scandale d'Etat lié à McKinsey, comment ce potentiel est annulé progressivement par la presse.

Les diverses dénominations données au scandale McKinsey, "McKinsey Gate", "Affaire McKinsey" "ou encore "la polémique du cas McKinsey" dans la presse, constituent un cas intéressant pour mettre en lumière la fabrique de l'information dans la sphère médiatique française, mais aussi la banalisation d'une affaire d'Etat. La manière de nommer l'enjeu indique ainsi un gradient : la « polémique » indiquant par exemple un faible engagement des journalistes envers la réalité d'un scandale d'Etat, alors que le titre « Mc Kinsey Gate » en référence au

¹⁷ Henry, E. (2007). *Amiante : un scandale improbable*. [online] <https://doi-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.4000/books.pur.12719>. Available at: <https://books-openedition-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/pur/12734>

¹⁸ Comby, J-B. (2015), *La Question climatique. Genèse et dépolitisation d'un problème public*, Paris, Raisons d'Agir, 250 p.

Watergate souligne la vision des journalistes qui le formule vers un travail d'investigation et de mise à jour d'un scandale de grande envergure. Nous verrons que ces dénominations sont un des éléments qui permettent de reconstituer la trajectoire de la construction médiatique du scandale Mc Kinsey.

Chronologie des étapes d'émergence du scandale Mc Kinsey

Les journalistes et auteurs Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre en ont établi une chronologie des événements. Au commencement de leur enquête en janvier 2021, le Ministère de la Santé aurait été incapable (pour des raisons de management) selon les dires des auteurs de lancer sa campagne de vaccination contre la covid 19 et aurait demandé l'aide du cabinet américain McKinsey entre autres. S'ensuit en mai 2021, la demande des auteurs à Amelie de Montchalin alors Ministre des Transformations et de la Fonction Publique, quels étaient les dépenses chiffrées pour le consulting, mais elle ne les connaissait pas. Les journalistes se penchent alors sur les données fournies par l'observatoire économique de la commande publique et trouvent ces deux dépenses : en 2005, 9 Milliards d'euro sont dépensés pour le consulting. Puis en 2019, les dépenses liées au consulting s'envolent à 28 milliards d'euros. Entretemps, en 2018 et 2019, 3 études consécutives, dont une provenant des services de l'Etat (avec les magistrats notamment), indiquent une dégradation des services publics. Au printemps et en automne 2021, un SOS est lancé par les services publics (sous l'impulsion des magistrats), puis trois mille magistrats se mobilisent dans une lettre ouverte pour lutter contre les injonctions à toujours aller plus vite (qui les mettent en concurrence directe avec les intervenants du privé tels que les cabinets de conseil). Ces éléments sont analysés comme des signes précurseurs de "l'invasion" des cabinets de conseil de l'Etat ; ce qui permet de montrer l'ampleur du problème que soulève quelques mois plus tard le scandale McKinsey.

En effet, le nom du scandale porte à confusion : le cabinet McKinsey a beau être impliqué, le scandale ne tourne pas seulement autour de ce cabinet, mais autour d'un problème bien plus large : celui des dépenses exorbitantes et du problème d'addiction de l'Etat aux cabinets de conseil et de ses conséquences (potentiels conflits d'intérêt, ingérence, perte de légitimité des services publics concernés, etc). Il s'agit aussi d'un problème de management des dépenses publiques relatives au consulting pointé par la Cour des comptes notamment. L'injonction à aller plus vite pour les services publics démontre une mise en compétition avec le secteur privé, et notamment avec les cabinets de conseil, qui se substituent au travail des hauts fonctionnaires

notamment. A la lumière de ces éléments, nous pouvons comprendre la place des cabinets de conseil dans le service public, et aussi, que les magistrats (entre autres acteurs) n'ont pas attendu le rapport du Sénat pour dénoncer l'utilisation des cabinets de conseil. En effet en 2021, le Sénat décide de nommer une commission d'enquête sur les dérives du recours au consultant par le gouvernement en France, qui auditionnera notamment en décembre les journalistes Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre.

À l'initiative du groupe d'opposition Communiste, Républicain, Citoyen et Ecologiste (CRCE), les membres de la commission sénatoriale ont enquêté pendant 4 mois sur l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques. Mi-mars 2022, leur rapport est publié. Il dénonce la dépendance des pouvoirs publics et du gouvernement aux cabinets de conseil avec force, et l'accélération de ce mouvement. Dans une partie annexe, le rapport révèle « l'optimisation fiscale » réalisée par le cabinet McKinsey.

La parution du rapport sénatorial intitulé «Un phénomène tentaculaire : l'influence croissante des cabinets de conseil sur les politiques publiques»¹⁹ (présidé par Arnaud Bazin (LR) et la rapporteuse Éliane Assassi (Communiste) le 16 mars 2022 met en lumière la dépendance croissante et massive, notamment depuis la covid-19, de l'Etat au recours à des cabinets de consultation. Le rapport indique ainsi qu'en 2021, « les dépenses de conseil de l'État au sens large ont dépassé le milliard d'euros, dont 893,9 millions pour les ministères et 171,9 millions pour un échantillon de 44 opérateurs ». Ainsi, la réforme des hôpitaux, avec le «Plan Hôpital" (loi Bachelot) de 2007 ouvre la porte aux cabinets de conseil, avec notamment la création des ARS (Agence Régionale de Santé) qui introduit l'agencification (Van Haeperen, 2012²⁰). La création d'agences vise à concurrencer les structures publiques, à réorganiser l'action de l'État au niveau local (Teulon Frédéric, 2022) et à réduire les coûts. Ce New Public Management est notamment porté par l'action des cabinets de Conseil, qui conçoivent les stratégies de réorganisation et proposent des missions de « cost killer ».

Historiquement, les cabinets de conseil ou de management étaient destinés à servir le secteur privé. Ils prennent leur essor aux Etats-Unis dans les années 1910/20 et en Europe en 1950²¹.

¹⁹ Sénat. (2023). *Un phénomène tentaculaire : l'influence croissante des cabinets de conseil sur les politiques publiques* - Rapport. [En ligne] Available at: https://www.senat.fr/basile/visio.do?id=r8112131_21&idtable=r8112131_21

²⁰ Van Haeperen, B.. « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. li, no. 2, 2012, pp. 83-99.

C'est avec l'arrivée du New Public Management que les Etats commencent à faire appel aux cabinets de conseil. Leur utilisation par l'Etat français s'est faite de manière silencieuse (Teulon, 2022), mais ce n'est que récemment que le recours aux cabinets de conseil est de plus en plus fréquent voir systématique (Aron, Michel-Aguirre, 2022).

Au sein de cette nébuleuse, le cabinet McKinsey est un des cabinets de conseil qui a le plus bénéficié des mannes de l'Etat. Fondé en 1926 aux Etats-Unis, il est aujourd'hui un cabinet international dont le siège social se situe à New York. C'est un cabinet de conseil réputé pour être l'un des plus prestigieux au monde. Le cabinet est cependant lié à plusieurs scandales (Scandale de 2021 avec l'ingérence de McKinsey pendant le covid 19, évasion fiscale en 2022, le plan de réforme du chômage, la réforme des hôpitaux, etc....) dont le scandale d'Etat avec la campagne législative d'Emmanuel Macron en 2017 (scandale qui a éclaté après le rapport sénatorial du 16 mars 2022).

Quant au scandale McKinsey, aussi appelé par les médias "scandale d'Etat McKinsey" ou encore "Affaire McKinsey", il met en évidence la dépendance du gouvernement aux cabinets de conseil, en particulier au cabinet McKinsey, ainsi que les problèmes de fraude fiscale du cabinet américain. Le rapport d'enquête de la commission sénatorial a révélé, entre autres, l'utilisation excessive de missions de conseil lors de la planification de la vaccination contre la covid-19 en 2021 par le gouvernement Castex en lieu et la manière dont des services dépendant des différents Ministères se sont trouvés dépossédés de leurs fonctions (Aron, Michel-Aguirre, 2022). L'étude de ce scandale va donc nous permettre, à travers l'étude de la presse écrite et télévisée, d'analyser les modes d'engagement de différents médias et la manière dont un discours dominant a pu ou non s'imposer pour le qualifier.

Méthodologie

La méthode d'enquête repose sur l'analyse de contenu de différents médias. J'ai analysé les émissions des journaux de 20h de *TF1* et *France 2* ainsi que les articles de presse de , *Le Figaro*, *Le Monde* et *L'Obs*, sur les périodes du 17 mars (parution du premier rapport sénatorial) au 15

²¹ TEULON Frédéric (2022). 'Avis d'expert. Le syndrome McKinsey ou la déroute du management public', *Question(s) de Management*, 2022/2, n°39, p 207-213.

décembre 2022 (date du dernier article de presse paru en 2022). *Le Nouvel Obs*, bien que n'étant pas un journal quotidien comme les autres journaux étudiés, mais un hebdomadaire, est ici étudié car les journalistes Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, auteurs de "*Les infiltrés*"²² (2022) viennent de ce journal. Il est donc intéressant de comparer le traitement du scandale par *L'Obs* ainsi que par les journalistes dans leur livre. Au total 497 articles ont été recensés ainsi que 6 émissions de journaux télévisé (JT) cités plus tôt (les seuls qui traitent du scandale en 2022 d'après nos recherches à l'Institut National d'Audiovisuel. L'ensemble des articles référencés grâce au logiciel Europresse figure en annexe. Nous mentionnons ici les articles cités dans les chapitres suivant.

Tableau n°1: *Corpus de texte (extraits) cités pour décrire nos critères d'analyse dans ce mémoire*

Date	Titre	Journal
17/03/2022	"Le cabinet de conseil McKinsey accusé d'évasion fiscale en France"	<i>Le Monde</i>
17/03/2022	"Le cabinet de conseil McKinsey n'a payé aucun impôt sur les sociétés en France depuis 10 ans"	<i>L'Obs</i>
17/03/2022	"APL, pandémie, consultations citoyennes : "l'inquiétante banalisation du recours aux consultants"	<i>L'Obs</i>
17/03/2022	"L'Etat sous macron, des dépenses de consulting qui ont plus que doublées"	<i>L'Obs</i>
17/03/2022	"Politiques publiques : le Sénat dénonce la présence "tentaculaire" des cabinets de conseil"	<i>Le Figaro</i>
17/03/2022	"Cabinet de conseil : La Commission d'enquête dénonce un "doublement" des dépenses de l'Etat depuis 2018"	<i>Le Figaro</i>
17/03/2022	"Le cabinet de conseil accusé d'optimisation fiscale par la Commission d'enquête du Sénat"	<i>Le Figaro</i>
17/03/2022	"Les cabinets de conseil, une machine installée au cœur de l'Etat"	<i>Le Monde</i>
18/03/2022	"Accord aux cabinets de conseil, l'Etat se saborde"	<i>L'Humanité</i>
18/03/2022	"Ce qu'ils ont dit, ce qu'ils ont fait... La journée politique dans l'œil du "Monde"	<i>Le Monde</i>
18/03/2022	"Le conseil une activité méconnue et de plus en plus prisée"	<i>Le Monde</i>
24/03/2022	"Cabinets de conseil : quelles missions a réalisées McKinsey pour l'État ?"	<i>Le Figaro</i>
25/03/2022	"Conseil"	<i>L'Humanité</i>
25/03/2022	"Macron se dit "choqué" de l'optimisation fiscale pratiquée par le cabinet de McKinsey, Attal appelle l'administration à"	<i>Le Monde</i>

²² Aron M. Michel-Aguirre C. (2022). *Les infiltrés Comment les cabinets de conseil ont pris le contrôle de l'Etat*. Allary Editions.

	<i>recourir aux conseils “avec parcimonie”</i>	
25/03/2022	<i>“Le scandale McKinsey va-t-il tourner à l’Affaire d’Etat ?”</i>	<i>L’Obs</i>
27/03/2022	<i>“”Qu’ils aillent au pénal”, lance Macron à ses accusateurs après le scandale McKinsey”</i>	<i>L’obs.</i>
27/03/2022	<i>“Affaire McKinsey : “qu’ils aillent au pénal”, lance Macron à ses accusateurs”</i>	<i>Le Figaro</i>
29/03/2022	<i>“Les milliards de l’évasion à portée de vote”</i>	<i>L’Humanité</i>
30/03/2022	<i>“Le poison lent de l’affaire McKinsey sur la campagne de Macron”</i>	<i>L’Obs</i>
30/03/2022	<i>“Macron “ à cloche pied”, Le Pen réduit l’écart, Péresse se replie”</i>	<i>L’Obs</i>
31/03/2022	<i>“Communiqué de presse McKinsey”</i>	<i>Le Figaro</i>
7/04/2022	<i>“Polémique sur les cabinets de conseil”</i>	<i>Le Monde</i>
7/04/2022	<i>“Les cabinets de conseil enfin visé par la justice”</i>	<i>L’Humanité</i>
7/04/2022	<i>“Le Parquet National Financier ouvre une enquête sur McKinsey”</i>	<i>Le Figaro</i>

Pour pouvoir capter les mécanismes de construction d’un discours médiatique dominant, et répondre à notre question de départ, nous analysons les discours de presse écrite de journaux aux positions idéologiques opposées et des deux principaux journaux télévisés positionnés sur des créneaux similaires en termes de diffusion (mêmes horaires de diffusion et même genre de programme : un journal télévisé du soir, avec un audimat plus important que celui du journal du midi, notamment). En effet, pour questionner **l’hypothèse selon laquelle la construction du discours dominant dans la sphère publique se ferait de manière concomitante, similaire et homogène quel que soit le support médiatique analysé (vocabulaire utilisé, présentation des faits similaires, lexicologie similaires)** il nous a paru nécessaire de baser notre enquête sur une analyse des sources issues des médias privés et publiques (*TF1* et *France 2*), et de journaux avec des bords politiques différents. Le cadre du mémoire et le temps imparti pour sa réalisation nous imposant de sélectionner un nombre raisonnable de journaux.

De plus, on sait que les scandales politiques sont des mobilisations particulièrement centrées sur les luttes de définition de la réalité, d’où l’importance des stratégies lexicales. Ainsi, la méthode de recherche de Sophie Moirand et de Sandrine Reboul²³ – Toure dans leur chapitre «

²³ MOIRAND Sophie and REBOUL-TOURÉ Sandrine (2015). ‘Nommer les événements à l’épreuve des mots et de la construction du discours’, *Langue française*, 2015/4 (N° 188), p. 105-120.

Nommer les événements à l'épreuve des mots et de la construction du discours » (2015, Langue Française (n°188)), se base sur la nomination des choses. Elles questionnent la façon dont certains mots seront plus utilisés que d'autres (lieux, événements, personnes, etc.). Cette analyse de la lexicologie est centrale “dans le domaine d'une analyse du discours qui étudie les inscriptions linguistiques du contexte et le rôle des contextes, contribuant ainsi au développement d'une sémantique discursive.” Cette approche permet de mettre en avant la lexicologie, la sémantique référentielle d'un discours, méthode que nous allons appliquer à notre corpus (l'ethnométhodologie est la méthodologie utilisée par les auteurs).

L'analyse de discours ne se fait par ailleurs pas de la même manière en fonction du type de médias observés. En effet, il y a certaines précautions méthodologiques à envisager. Par exemple, pour trier les articles dans un premier temps, et contextualiser les articles, un article fait un sujet sur le scandale de McKinsey, ou bien une mention du scandale ou encore une mention du cabinet hors scandale, les articles seront rangés dans des grilles de lectures différentes. Les titres ont eux aussi leur importance : ce sont eux qui déterminent si l'article est intéressant ou non pour le lecteur/spectateur. La longueur d'une séquence audiovisuelle permet aussi de comprendre l'importance donnée au sujet par l'émission.

Alice Krieg²⁴, dans son article “*Analyser le discours de presse*” (2000), explique que “bien qu'ils [la presse radiophonique et télévisuel] partagent avec celui-ci [presse écrite] certaines propriétés, le discours radiophonique et le discours télévisuel mériteraient des analyses distinctes” (Krieg, 2000). L'auteure explique que la presse écrite est inscrite dans une temporalité différente, une temporalité des “embrayeurs”. Un article de presse est écrit pour le jour de parution et de lecture des lecteurs, faisant de l'analyse d'un article de presse un exercice similaire à celui de l'analyse d'archive, car l'analyse de l'article se fait a posteriori. Il faut prendre garde à ne pas surinterpréter ou mésinterpréter les propos. Par ailleurs, au sein de la rédaction d'un journal, les journalistes vont avoir un style différent et peuvent être en opposition les uns avec les autres : cela se traduit par une polyphonie au sein d'un même journal. La polyphonie est omniprésente au sein de la presse écrite (entre les différents organes de presse)

²⁴ Krieg, A. (2000). ‘Analyser le discours de presse’, mise au point sur le ‘discours de presse’ comme objet de recherche. *OpenEdition Journal, Communication, Information, Médias théories pratiques*, [online] 20/1. Available at: <https://doi.org/10.4000/communication.6432>

mais aussi au sein d'un même journal, sans pour autant impacter la représentation normée d'opinion acceptable au sein d'une même presse. L'importance de prendre du recul par rapport à un article de presse est aussi soulignée par Krieg : en effet, les journalistes peuvent ne pas s'appuyer sur des sources, ce qui leur vaut le surnom de « fabuleurs ». Il faut aussi faire attention à l'effet de « traduction » entre un discours oral, une interview, la reprise d'article, la reprise de dépêche ou encore les différentes modifications apportées à l'article en interne. La trame de narration d'un événement peut donc changer d'un journal à un autre, notamment en simplifiant un événement, en utilisant un vocabulaire différent, ou encore en ne retransmettant pas les mêmes informations. Cet angle d'analyse me permet de comprendre comment, d'un article à l'autre, les événements sont racontés, et donc aussi transformés, notamment en comparant les données issues du rapport sénatorial avec celles figurant dans le livre « *les infiltrés*²⁵ » (2022) (cité plus haut) et avec les articles de presse écrite mais aussi avec le contenu des émissions télévisées.

Lilie Chouliaraki²⁶, dans « Media discourse and the public sphere » (2015), analyse les discours publics ; « [TV] proposes a “local view of democracy as a practice which activates minor and often invisible relations of power so as to act the detail of individual conduct, to increase its “good order”, to maximise freedom”, en mettant en lumière ainsi les relations de pouvoir dans les débats, ainsi que dans les dialogues appliqués à une émission de télé Danoise. L'autrice analyse les différentes formes d'interaction et d'organisation dialogique employés dans les débats télévisés. Chouliaraki indique que la sphère médiatique audiovisuelle participe à la construction d'une réalité en produisant des références pour la vie de tous les jours. Chouliaraki cherche à comprendre ce qui fait qu'une information est plus intéressante qu'une autre. L'autrice définit l'espace médiatique télévisuel comme un espace de débat public, qui prend aussi la forme d'un espace où peut s'exprimer la démocratie. Ce qui transforme cet espace de débat médiatisé en outil politique, notamment pour le gouvernement : “ a mode of ruling through showing how we should think and act under certain norms of civility – it is ruled by “the conduct of conduct” ” (Chouliaraki, 2015, P5).

Pour analyser les discours médiatiques, Chouliaraki utilise la « Méthodologie analytique du discours critique » (ADC). Cette théorie affirme que le choix des mots, du vocabulaire par une

²⁵ Matthieu Aron and Caroline Michel-Aguirre (2022). *Les infiltrés*. Allary Editions.

²⁶ Chouliaraki, L. (2005). Media discourse and the public sphere. *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, 21(spe), pp.45–71. doi:<https://doi.org/10.1590/s0102-44502005000300005>.

tierce personne se fonde sur un habitus (donc un inconscient), une socialisation ainsi que sur un travail idéologique. Cela sous-entend que les mots ne sont jamais neutres, “ ils reflètent l’éducation, les croyances, l’identité et nombres d’autres éléments politisés incorporés par le locuteur.”²⁷. Cette méthodologie réfute les points de vue dominant de la langue comme référence primaire et théorise le langage comme étant une pratique en soi ainsi qu’en étant une représentation de la pratique (avec une approche sémantique). L’auteurice explique que le langage analysé dans cette double dimension permet de comprendre comment le savoir et l’identité sociale sont produits, puis transformés avec et à travers les discours dans un éventail de pratiques sociales. La méthodologie de l’ADC considère les ressources linguistiques et visuelles du texte comme des indicateurs subtils de la lutte pour la vérité et des positions sociales à partir desquelles la vérité est énoncée. Ce que sous-entend l’auteurice par “vérité”, c’est de comprendre comment un discours dominant se construit à travers le langage et la socialisation d’un individu. Ainsi, l’analyse du discours que l’auteurice déploie dans son article est une sorte de "loupe" sur le débat, où l’objet, le choix des mots, le mode d’adresse sont des instruments stratégiquement (mais pas nécessairement consciemment) mobilisés dans un jeu de pouvoir.

Forts de tous ces éléments nous avons procédé à une analyse de contenu des articles et des journaux télévisés. Pour les articles nous avons systématiquement analysé les titres (vocabulaire, caractère « sensationnel », références implicites) leur longueur (nombre de mots) et les modes d’investigation (dépêche afp, travail d’investigation, de synthèse). Nous n’avons cependant pas eu accès aux journaux en format papier, ce qui nous a empêché de situer les articles (position dans le journal ou la rubrique concernée). Pour les journaux télévisés nous avons analysé les titres, la durée de la séquence, les éléments mobilisés (images, reportage, expert invité ou non par exemple).

Pour répondre à la problématique “comment un discours dominant se construit et s’impose dans les médias » appliqué au cas de McKinsey, nous analyserons dans un premier chapitre comment le scandale McKinsey se construit, avec une première partie qui explique la construction du

²⁷ Ben Khouja, M. (2020). *Un aperçu sur l’analyse du discours critique – ADC*. <https://www.researchgate.net/publication/344352961> Un aperçu sur l’analyse du discours critique - ADC.

scandale, suivie par l'analyse de la pluralité journalistique dans la presse dans une seconde partie. Nous verrons ensuite dans un second chapitre comment le scandale McKinsey s'inscrit dans le temps, avec une première partie sur la genèse du scandale, où nous verrons la construction d'une "trame" de l'histoire du scandale McKinsey, et dans une seconde partie sur la banalisation. Le plan de ce mémoire suit une logique chronologique sur 10 mois, partant de la naissance du scandale en mars 2022 (chapitre 1) puis sur la période après avril (chapitre 2). Nous n'analyserons pas le scandale McKinsey sur la période de l'année 2021 : en effet le scandale McKinsey de 2022 refait surgir ce scandale d'une part, et la presse semble s'être plus accaparé le scandale McKinsey en 2022 que celui de 2021 d'autre part.

Chapitre 1

Le scandale McKinsey est un scandale qui dure plusieurs mois. Cette inscription du scandale dans le temps peut s'expliquer par plusieurs raisons ; l'une est les rebondissements qui nourrissent le scandale : un rapport de la Commission d'enquête sénatoriale, une enquête ouverte par le Parquet National Financier, des perquisitions à l'Elysée et chez McKinsey... Une autre raison peut être l'agenda politique : en effet les premiers mois du scandale sont marqués par la campagne des élections présidentielles, puis législatives, et s'ensuit la nomination d'un nouveau gouvernement, qui suscite de nombreuses réactions de l'oppositions. Comme le scandale McKinsey reste étroitement lié à Macron, qui est réélu en juin 2022, il connaît une certaine longévité.

I. La genèse du scandale

Nous avons comptabilisé les articles dont le sujet est le scandale Mc Kinsey sur la période mars à décembre 2022 pour nos 4 journaux étudiés (*L'Humanité*, *Le Figaro*, *Le Monde* et *L'Obs*). Nous avons pu ainsi réaliser un comptage chronologique des articles et avons pu repérer des « pics d'activité » qui nous ont permis de mieux retracer l'évolution du traitement médiatique sur la période. On observe ainsi un premier pic fin mars 2022 et début avril qui s'explique par la parution du rapport de la commission d'enquête sénatoriale puis ouverture d'une enquête pour fraude fiscale par le Parquet National Financier qui vont donner lieu à de nombreux articles et réactions politiques. Un second pic de moindre ampleur a lieu fin novembre 2022 lors de l'ouverture de nouvelles enquêtes (du PNF) et de perquisitions.



Figure n°1 : Publication par jour du nombre d'articles de notre corpus qui ont fait un sujet sur le scandale McKinsey entre mars et décembre 2022 (donc sans les articles avec des mentions du cabinet voir chapitre 2)

Dans ce chapitre nous analysons la période de mars 2022, qui correspond à la parution du rapport de la commission d'enquête sénatorial. Comme nous le verrons il s'agit d'une étape d'émergence du scandale et d'un premier cadrage médiatique du problème.

a. Une enquête qui change la donne

Les travaux des chercheurs ayant analysé des scandales d'Etat, tels que le scandale du sang contaminé par Marchetti²⁸ ou encore le travail de Nollet²⁹ sur le cadrage médiatique de la vache folle, amènent à comprendre les étapes de la construction médiatique d'un scandale et plus particulièrement d'un scandale d'Etat. La première étape de la construction d'un scandale d'Etat est celle du "pré scandale", soit de la construction d'un problème public. Une deuxième étape est celle de la parution de plusieurs publications médiatiques qui conduisent à la troisième étape : celle d'une position prise par la classe politique, soit par le gouvernement soit par l'opposition. Une fois ces trois étapes franchies, le scandale d'Etat se crée. Cette recette s'applique aussi pour le scandale McKinsey.

²⁸ Marchetti, D. (2019). *La genèse médiatique du "scandale du sang contaminé"*. [En ligne] Available at: <https://shs.hal.science/halshs-02379940/document>

²⁹ Nollet, J. (2015). L'emprise du journalisme sur les catégories d'action publique. *Questions de communication*, (27), pp.21–39. doi:<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.9670>

La première étape, dans le cas que nous étudions, s'étend sur plusieurs années et intègre plusieurs facteurs. Depuis 2017, une augmentation des recours aux cabinets de conseil est à l'œuvre, qui va de pair avec une "destruction" du service public par le gouvernement. Le phénomène n'est pas nouveau, les journalistes et auteurs de "*Les infiltrés*"³⁰, l'expliquent dans leur livre. "*Les infiltrés*" retracent l'histoire de la relation entre les cabinets de conseil et l'Etat. En effet, depuis le premier gouvernement Sarkozy, et l'introduction du "New Public Management", les cabinets de conseil s'invitent de plus en plus dans le processus de production de politique publique, mais aussi dans le processus de décision.

"Si l'on veut dater l'an I de l'offensive des consultants au cœur de l'Etat, il faut choisir cette journée où les cadres de l'UMP chargés d'écrire le programme de leur partie pour 2007 ont accepté de participer à des ateliers de travail avec des experts du deuxième plus gros cabinet américain derrière McKinsey. C'est Gérard Longuet qui a suggéré à Nicolas Sarkozy ce brainstorming. Et pour cause, le sénateur de la Meuse exerce aussi en tant que consultant pour les entreprises privées. Selon lui, il est temps de dépoussiérer les habituels catalogues de mesures rédigés par les "crânes d'œuf" (l'expression est de Longuet) de la haute fonction publique".

[Extrait de passage ³¹]

C'est donc au siège de l'UMP que prennent naissance les relations entre les cabinets de conseil et le monde politique en France. L'ancien Président de la République Nicolas Sarkozy a donc ouvert la porte, et depuis personne ne l'a refermée.

Le premier scandale incluant Emmanuel Macron ainsi que le cabinet McKinsey remonte aux élections présidentielles de 2017. "Les MacronLeaks", qui rendent publique la participation "bénévole" du cabinet de conseil dans la campagne du futur Président de la République, révélant un conflit d'intérêt du candidat à la présidentielle.

"Les MacronLeaks, les e-mails internes d'En Marche qui fuiteront deux jours avant le premier tour de la présidentielle de 2017, attestent de la présence d'une quinzaine de juniors ou de seniors Advisor dans l'entourage du candidat"

[Extrait de passage³²]

³⁰ Aron M. et Michel-Aguirre C. (2022). *Les infiltrés Comment les cabinets de conseil ont pris le contrôle de l'Etat*. Allary Editions.

³¹ *Idem* P 35-36

³² *Idem* P-56

Ces révélations ne provoqueront pas immédiatement de réaction médiatique marquée, mais constitueront une avancée vers la deuxième étape (la médiatisation). Un autre scandale éclate en 2021, révélant la participation bénévole (dans un premier temps) du cabinet McKinsey quant à la prise en charge du plan de vaccination contre la covid 19, dès 2020.

Là encore le travail de Aron et Michel-Aguirre (2022) retrace les diverses missions de McKinsey pour le gouvernement en 2020, source corroborée par le rapport de la Commission Sénatoriale.

“C'est au cours du même hiver 2020 que McKinsey entre dans la danse. Le 8 décembre, le gouvernement lui passe un premier contrat. Pour quel motif ? On va découvrir qu'il n'est pas facile de le savoir. Ce premier marché sera suivi de cinq autres jusqu'à la date du 24 décembre 2021, les trois derniers étant partagés avec l'une des filiales de McKinsey, Orphoz, connue pour pratiquer des tarifs moins élevés. Mais le total de la commande atteint tout de même le montant vertigineux de 10.7 millions d'euros. Dix millions en moins de dix mois, la moitié des dépenses de conseil engagées par le Ministère de la Santé sur la durée de la pandémie. Un million d'euros par mois, 50 000 euros par jour ouvré. Ce qui, en appliquant un tarif journalier moyen de 2 500 euros (les consultants de McKinsey sont les mieux payés sur le marché), représente la mobilisation de vingt salariés à temps plein, minimum !”.

[Extrait de passage³³]

La facture avait déjà fait réagir la presse en 2021. Le scandale McKinsey de 2022 s'inscrit dans la continuité des problèmes de conflits d'intérêts entre le gouvernement et les cabinets de conseil, ajoutant de nouveaux éléments à la liste déjà longue que soulève la relation Macron-McKinsey.

Le problème que soulève la relation cabinet de conseil - gouvernement voire relation cabinet de conseil - Macron est déjà connu de la presse, et des services de l'Etat, car un rapport du Parquet National Financier préconisait dès 2014 la prudence quant à l'utilisation des cabinets de conseil. Dans le contexte de la campagne électorale pour les Présidentielles, la publication du rapport de la commission sénatoriale à deux semaines du premier tour, enclenche la troisième étape de constitution d'un scandale selon la littérature : les prises de position par la classe politique. Ainsi

³³ Matthieu Aron and Caroline Michel-Aguirre (2022). *Les infiltrés*. Allary Editions. P24-25

Emmanuel Macron s'explique sur TF1 puis sur FR3, une conférence de presse est organisée par Amélie de Montchalin et Olivier Dussopt, respectivement ministres de la Transformation et des Comptes publics, les candidats Valérie Pécresse, "*Emmanuel Macron doit s'expliquer sur le recours massif de l'Etat à l'entreprise McKinsey*" (Twitter 17 mars 2022) ou Jean-Luc Mélançon « "*ça suffit les cabinets privés comme McKinsey qui donnent des conseils inutiles et ne paient pas d'impôts en France*". (Twitter 27 mars 2022).

Ce qui explique que le scandale émerge finalement dans la presse en mars 2022 ; c'est sans doute l'alignement des facteurs tels que la publication du rapport d'enquête de la Commission sénatoriale ainsi que les élections puis l'ouverture d'une enquête du PNF.

b. Le rapport sénatorial qui fait éclater le scandale

La Commission d'enquête du Sénat a été à l'initiative du groupe Communiste, Républicain, Citoyen, et Écologiste (CRCE), qui a pu ensuite investiguer pendant une période de quatre mois l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques. La Commission d'enquête a donc pendant ces quatre mois réalisé quarante auditions avec quarante-sept personnes entendues sous serment, cent trente et un questionnaires envoyés et soixante-treize milles documents recueillis et analysés. Le rapport est très complet et entraîne la publication de nombreux articles de presse, où en plus des expressions, des chiffres sont repris du rapport et cités : un milliard de dépenses publiques recensées pour les cabinets de conseil, par exemple. Un focus est réalisé sur le cabinet McKinsey, car ce dernier entretient d'une part, des relations ambiguës avec le Président de la République ainsi qu'avec son groupe politique, mais aussi, d'autre part, car le cabinet de conseil est celui qui a été le plus sollicité pendant la crise de la Covid-19 (12, 33 millions d'Euros recensé par la Commission).

Le rapport du Sénat est donc l'événement pionnier quant à la construction du scandale McKinsey en 2022. Les termes du rapport, tels que le titre "*Phénomène tentaculaire*", ou encore "*la face cachée de l'iceberg*", ou bien l'utilisation de l'expression "*d'un pognon de dingue*", tintent les articles de presse publiés sur le scandale McKinsey

	<i>Le Figaro</i>	<i>Le Monde</i>	<i>L'Obs</i>	<i>L</i>	<i>L'Humanité</i>
Total	250	123	81		42

Tableau n°2. *Articles publiés sur McKinsey par les journaux entre mars et décembre 2022 (Source : Europresse)[Notre recherche]*

Cependant, ce nombre de publications sur McKinsey est à nuancer : trois catégories se dessinent après la lecture des articles : celle des sujets sur le scandale McKinsey, celle des mentions du scandale McKinsey et celle des mentions du cabinet McKinsey. Le nombre de sujets sur le scandale McKinsey est légèrement plus faible pour les journaux *Le Monde* et *L'Humanité*. Une mention ici correspond à une citation du scandale sans développement écrit, alors qu'un sujet est un article qui détaille un aspect du scandale.

	<i>Le Figaro</i>	<i>Le Monde</i>	<i>L'Obs</i>	<i>L'Humanité</i>
Sujet	56	46	38	11
Mention	49	53	6	22

Tableau n° 3. *Nombre de sujets et de mentions du scandale McKinsey par les journaux étudiés sur Europresse entre mars et décembre 2022 [Notre recherche]*

Un troisième tableau a été réalisé pour rendre compte du nombre de mentions du cabinet de conseil McKinsey, et qui ne portent pas sur le scandale qui lui est rattaché. Comme par exemple un article "*La bataille du métavers est lancée*" publié le 31 août 2022 par *Le Monde*, qui mentionne le cabinet McKinsey comme source d'expertise. Quand nous parlons du cabinet, il s'agit de l'apparition du nom (McKinsey) sans que celui-ci ne soit lié au scandale qui nous intéresse.

Toutefois, pour les journaux *Le Monde*, et *L'Obs*, un tirage aléatoire a été fait concernant ce type de mentions pour gagner du temps : beaucoup se ressemblent (mention du cabinet pour un rapport, une mention pour une carrière chez McKinsey, etc...).

	<i>Le Figaro</i>	<i>Le Monde</i>	<i>L'Obs</i>	<i>L'Humanité</i>
Mention	56 articles	9 articles	4 articles	9 articles

hors scandale	étudiés sur 56	étudiés sur 24	étudiés sur 37	étudiés sur 9
Sujet	54	46	38	11
Total	230	123	81	42

Tableau n°4 : nombre de mentions hors scandale du cabinet McKinsey comparé au nombre de sujets qui traitent du scandale par journaux étudiés identifiés sur *Europresse* entre mars et décembre 2022 [Notre recherche].

On observe que le nombre de mentions est constant sur cette période et ne baisse pas alors que des sujets sur le scandale sont publiés. On peut en déduire que le nom du McKinsey reste très présent dans la presse, indépendamment du problème public qu'il pose.

Cependant, je n'ai pas pu analyser les Une, par manque de temps d'une part, et par manque de matière d'autre part : *Europresse* ne stipule pas quel article fait la une et fournit principalement en articles publiés en ligne.

Nous pouvons remarquer un rythme de publication commun aux journaux (alors que pour la presse télévisuelle, c'est totalement différent, car il y a beaucoup moins de matière (voir *Figure n°1*).

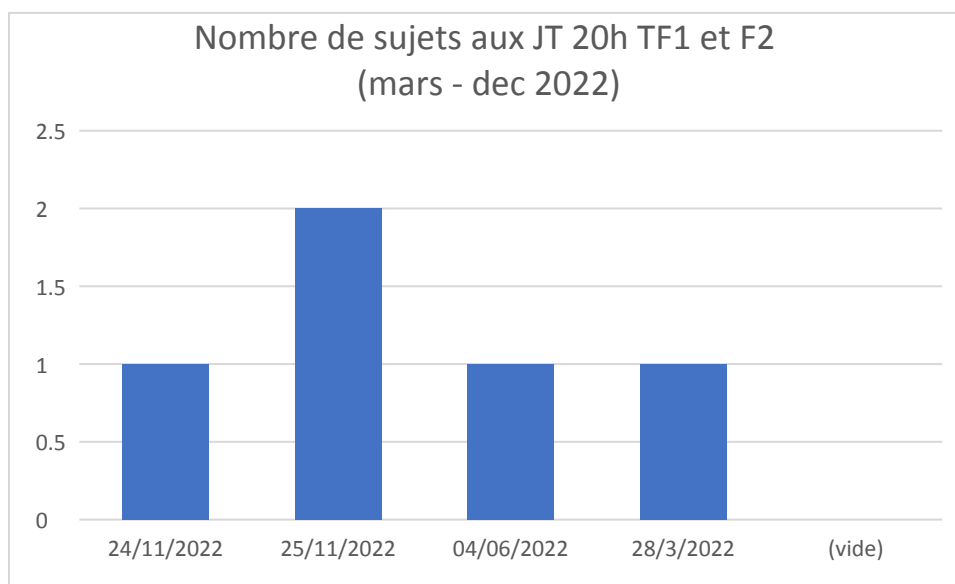


Figure n°1 : Nombre de sujet aux JT de 20h de TF1 et France 2, sur la période mars-décembre 2022

Nous pouvons maintenant nous demander, si la façon d'aborder le scandale McKinsey reste la même.

II. Des journaux aux idéologies différentes

Afin de mieux comprendre comment se construire un discours dominant, il convient de s'intéresser aux positionnements individuels des médias. Nous allons donc retracer leur positionnement au début de l'année 2022 et analyser les éventuelles divergences dans le cadrage adopté par chaque rédaction. La plupart des articles sur le rôle des cabinets de conseil paraissent à partir de mars 2022, comme nous l'avons montré dans la première partie de ce chapitre.

- a. Un traitement apparemment différencié en mars autour de la publication de l'enquête sénatoriale

Chaque média utilise un angle de vue différent pour raconter et expliquer le scandale. *L'Humanité* est très critique, et attaque frontalement le gouvernement macroniste en l'accusant du scandale comme le montre l'extrait ci-dessous. L'article utilise des termes emphatiques pour susciter l'indignation de ces lecteurs en citant le contenu du rapport d'enquête sénatoriale : "*un pognon de dingue*", enquête menée par une sénatrice communiste largement citée également : "*un phénomène tentaculaire et opaque*". Le journal rappelle aussi les anciens scandales qui entourent le couple McKinsey/ Macron et les remet au goût du jour. On peut donc noter que l'angle adopté par les journalistes est très critique, davantage concentré sur la responsabilité du gouvernement face au scandale plutôt que sur les faits liés au scandale lui-même, qui est finalement peu détaillé. L'article inscrit le scandale dans une longue série de défaillances attribuées au gouvernement (baisse du nombre de fonctionnaires, déficience de la gestion de la crise de la Covid-19, etc.).

Extrait : "*Accro aux cabinets de conseil, l'État se saborde*" publié le 18 mars 2022 par *L'Humanité*³⁴.

³⁴ Voir annexe page 116

argent public Sous le quinquennat, le recours aux consultants privés a explosé au sein des ministères, révèle le rapport de la commission d'enquête sénatoriale publié jeudi.

«Upognon de dingue. » En 2021, plus d'un milliard d'euros ont été dépensés par l'État pour s'attacher les services de cabinets de conseil privés. Une évaluation « a minima », qui pourrait atteindre jusqu'à 3 milliards d'euros, précise le rapport de la commission d'enquête sénatoriale sur « l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques », qui a rendu ses travaux jeudi. En paraphrasant Emmanuel Macron, lorsqu'il évoquait les minima sociaux, la sénatrice communiste Éliane Assassi, rapporteure et à l'origine de cette commission, montre une tout autre réalité du « gâchis » qui peut exister dans les dépenses publiques. Le recours à ces cabinets constituerait selon le rapport « un phénomène tentaculaire et opaque ». « Des pans entiers des politiques publiques sont délégués à des consultants qui n'ont aucune légitimité démocratique », dénonce l'élue PCF.

L'État, à force de se passer des fonctionnaires, serait même devenu « dépendant » de ces cabinets, appelés pour préparer

des séminaires, des réformes, des stratégies de réduction des coûts, de la communication et de la logistique... Sous Macron, ces recours ont explosé : les dépenses de l'État en la matière ont plus que doublé depuis 2018. Certes, la crise sanitaire est passée par là, mais les dépenses liées ne correspondent « que » à 41 millions d'euros (pour une augmentation globale qui avoisine les 500 millions). Le Covid-19 aura en tout cas permis de mettre en lumière cette hausse exponentielle. En janvier 2021, l'opinion publique découvre, stupéfaite, que le ministère de la Santé a demandé au cabinet McKinsey, pour 2 millions d'euros par mois, d'organiser la logistique de sa campagne vaccinale. Pendant la crise, « McKinsey est la clé de voûte de la campagne vaccinale, Citwell le logisticien des masques et de la vaccination, Accenture l'architecte du passe sanitaire », résume Éliane Assassi. Elle ajoute : « En moyenne, une journée de consultant est facturée 2 168 euros. »

Pendant ses travaux, la commission d'enquête a pu compiler de nombreux exemples de prestations, très chères, dont les intérêts étaient moindres, voire nuls. Lors de son audition en décembre 2021, Karim Tadjeddine, directeur associé de McKinsey France, a ainsi eu toutes les peines à justifier les 496 000 euros perçus par son entreprise pour

Bien que l'article reprenne les arguments principaux du rapport de la Commission d'enquête, l'argumentaire est tourné vers une critique de l'action du gouvernement, plus que sur le scandale en lui-même.

Le Monde, choisit l'angle de l'accusation, mais, à l'inverse de leurs confrères de *L'Humanité*, l'accusation porte davantage sur les cabinets de conseil en général. Nous pouvons lire des titres tels que “*Le cabinet de conseil McKinsey accusé d'évasion fiscale en France*³⁵” (17 mars 2022), pour introduire pour la première fois à ses lecteurs l'évasion fiscale du groupe McKinsey en France.

Le Monde (site web)	17 mars 2022 Le cabinet de conseil McKinsey accusé d'évasion fiscale en France McKinsey avait fait l'objet, début 2021, d'une vive polémique quand l'implication de ses consultants dans la gestion de la pandémie de Covid-19 a éclaté au grand jour. Un ...	10
Le Monde (site web)	17 mars 2022 Qui sont les consultants et pourquoi l'Etat fait appel à eux, en 7 questions ... public. Jusqu'à ce qu'éclate, en pleine pandémie, la polémique sur la place de McKinsey dans la campagne de vaccination. Depuis, le phénomène a été documenté par de multiples articles de ...	12
Le Monde (site web)	17 mars 2022 Les cabinets de conseil, une machine installée au cœur de l'Etat ... Même lorsque la note d'évaluation est bonne, les commentaires peuvent détonner. La prestation de McKinsey sur la stratégie pour la sécurisation du versement des pensions alimentaires a laissé transparaître « un manque ...	16
Le Monde (site web)	17 mars 2022 Des « gilets jaunes » aux grandes réformes, les consultants en première ligne du quinquennat Macron ... ou un ministère de la santé bis ? En confiant un rôle-clé aux consultants de McKinsey dans l'organisation de la campagne de vaccination contre le Covid-19, en 2021, le gouvernement ...	20
Le Monde (site web)	17 mars 2022 Explorez les 1 600 missions des cabinets de conseil pour l'Etat recensées par « Le Monde » ... 'abord fallu la révélation par Politico, en janvier 2021, du rôle du cabinet de conseil McKinsey en appui de la campagne de vaccination française. La polémique qui a suivi a conduit à ...	24

Ce qui donne au scandale McKinsey le caractère de scandale est la multiplication des articles postés (car beaucoup des articles analysés sont des articles publiés en ligne). Rien que le 17 mars 2022, *Le Monde* publie cinq articles sur le sujet, tous expliquant d'une part l'implication de McKinsey dans l'évasion fiscale mais introduit d'autre part aussi la publication du rapport “explosif” du sénat et adopte l'angle du recours massif, expliquant le rôle d'un cabinet de conseil et ses liens avec le gouvernement. L'angle d'approche du quotidien *Le Monde* est donc ici plus modéré et moins critique que celui de *L'Humanité* avant la décision d'enquête du PNF, et ne centre pas son analyse sur l'évasion fiscale.

³⁵ Voir annexe page 108

Quant à *L'Obs*, le journal va publier trois articles le 17 mars 2022, avec des titres plus parlants que ceux de leurs collègues *Le Monde*, mais aussi moins critiques que *L'Humanité*. “*APL, pandémie, consultations citoyennes : “l’inquiétante banalisation du recours aux consultants³⁶”* ou encore “*Le cabinet de conseil McKinsey n’a payé aucun impôt sur les sociétés en France depuis 10 ans³⁷”*, “*L’Etat sous Macron : des dépenses de consulting qui ont plus que doublé³⁸”*. Ces titres peuvent s’expliquer par le fait que les journalistes et auteurs Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre³⁹, sont des journalistes travaillant chez *L'Obs*. Ce qui est intéressant à noter, c'est qu'avant la publication du rapport d'enquête sénatorial, aucun article ne paraît sur le scandale McKinsey, alors que les journalistes ont publié leur livre un mois plus tôt et ont travaillé sur le sujet pendant un an.

Nous pouvons aussi remarquer que les articles écrits par les auteurs de “*Les infiltrés*”⁴⁰ sont moins critiques envers le scandale dans le journal *L'Obs* que dans leur livre. Ainsi, Aron et Michel-Aguirre dans leur livre parlent de la “sidérante facture de Mc Kinsey” (p 24) : “10 millions d’euros en moins de 10 mois, la moitié de toutes les dépenses de conseil engagées [...] un million d’euros par mois, 50 000 euros par jour ouvré [...] ce qui représente la mobilisation de vingt salariés à temps plein minimum !” et plus loin “Pusillanimité du pouvoir, cynisme aussi de la part de ceux qui ouvrent la porte aux cabinets de consultants en espérant un jour y émarger eux-mêmes “ (p 33). A comparer avec les titres des articles parus dans *L'Obs* dont voici quelques exemples de titre sur deux jours différents du journal *L'Obs*. Les articles positionnent davantage leur analyse sur les conséquences du scandale dans la campagne des présidentielles.

³⁶ Voir annexe page 105

³⁷ Voir annexe page 100

³⁸ Voir annexe page 102

³⁹ Matthieu Aron and Caroline Michel-Aguirre (2022). *Les infiltrés*. Allary Editions

⁴⁰ *Idem*

L'Obs (site web)	<p>27 mars 2022</p> <p>« Qu'ils aillent au pénal », lance Macron à ses accusateurs après le scandale McKinsey</p> <p>... lancé ce dimanche 27 mars Emmanuel Macron à ceux qui lui reprochent les nombreux contrats passés par l'Etat avec des cabinets de consultants, en particulier McKinsey, révélés par le Sénat. ...</p>
L'Obs (site web)	<p>30 mars 2022</p> <p>Le poison lent de l'affaire McKinsey sur la campagne de Macron</p> <p>... épreuve, s'est franchement agacé dimanche 27 mars des questions posées autour de « l'affaire McKinsey ». Interrogé par France 3, il a dénoncé de fausses accusations, s'est énervé contre tous ceux ...</p>
L'Obs (site web)	<p>30 mars 2022</p> <p>Macron « à cloche-pied », Le Pen réduit l'écart, Péresse se replie</p> <p>... ses « politiques sociales » et tente de rassurer sa gauche Le poison lent de l'affaire McKinsey Depuis la parution du livre « les Infiltrés », qui éclaire l'emprise des cabinets de conseil sur ...</p>

Le Figaro est le quotidien qui publie le plus sur le scandale : 20 sujets en mars 2022, dont 3 articles publiés le 17 mars 2022, soit le lendemain de la parution du rapport d'enquête de la Commission sénatoriale. Les titres de ces derniers sont descriptifs : “Politiques publiques : le Sénat dénonce la présence “tentaculaire” des cabinets de conseil⁴¹” ; “Cabinets de conseil : la Commission d'enquête dénonce un “doublement” des dépenses de l'Etat depuis 2018⁴²”, ou encore “Le cabinet McKinsey accusé d'optimisation fiscale par la Commission d'enquête du Sénat⁴³”. On note bien ici, que l'attaquant est le Sénat et la victime les cabinets de conseil, car ils sont “accusés [de]”. Les cabinets de conseil sont bien cités en général mais les articles ne nomment, comme dans le cas de *L'Humanité* ou du Monde, que McKinsey. La rédaction des articles suit cette même logique de déculpabilisation des cabinets de conseil, et plus précisément de blanchir le cabinet de conseil McKinsey.

Comme nous pouvons le voir, des orientations politiques différentes s'expriment dans les articles de notre corpus publiés en mars 2022, soit avant l'annonce de l'enquête du PNF. Ces articles parlent très peu des cabinets de conseil autres que celui de McKinsey, et presque aucun autre nom de cabinet de conseil n'est cité dans les articles de presse, bien que le livre “*Les Infiltrés*⁴⁴” et le rapport d'enquête de la Commission sénatoriale le fassent, et à de nombreuses reprises. Ce faisant,

⁴¹ Voir annexe page 94

⁴² Voir annexe page 96

⁴³ Voir annexe page 98

⁴⁴ Matthieu Aron and Caroline Michel-Aguirre (2022). *Les infiltrés*. Allary Editions.

l'attention se porte donc davantage sur McKinsey au détriment de la problématique générale. Cependant, cette dernière est toujours évoquée en bonne place, et la question de l'évasion fiscale spécifique d'un cabinet n'est pas encore centrale dans le cadrage adopté par les journaux.

- b. Une forme de banalisation qui pourrait en réalité être une forme de dépolitisation du scandale

Cette progressive focalisation autour du seul cabinet McKinsey pourrait s'expliquer par une tentative de masquer le problème structurel qui est à l'origine du scandale, qu'on pourrait résumer comme le recours excessif du public au privé. Peut-on alors formuler l'hypothèse que ce qui aurait pu être qualifié de scandale d'Etat, est en fait masqué par un cas singulier, celui de McKinsey. Ce faisant le problème est banalisé, réduit à un problème de fraude fiscale, et en partie dépolitisé.

Prendre un événement comme celui de la prise de parole du gouvernement le week-end du 22 mars, peut permettre de rendre compte, d'une part, de l'approche plus ou moins différente d'une rédaction à une autre, et d'autre part, d'analyser les modalités de ce que nous appelons banalisation du scandale d'Etat.

Le 25 mars 2022 correspond, comme nous allons le voir, à la fois à un pic de l'activité médiatique, à la suite de la prise de parole gouvernementale et également à un tournant dans le traitement médiatique du scandale, qui va se centrer sur le cabinet McKinsey au détriment de l'analyse de l'enjeu majeur du recours excessif du public aux cabinets privés, massif sous le gouvernement Macron.

Extrait de *L'Humanité*, "Conseil"⁴⁵, 25/03/22

⁴⁵ Voir annexe page 129

Conseils

Attention. Bruno Le Maire est vigilant et ne se laisse pas rouler dans la farine. Et surtout pas par un de ces cabinets d'experts tellement utiles au bon fonctionnement de l'État que ce dernier s'est attaché leurs services l'an passé pour quelque 3 milliards d'euros. Si l'on en croit du moins le récent rapport du Sénat au sujet de « l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques ». Ainsi, le cabinet **McKinsey** a-t-il remporté, il y a un an de ça, un important appel d'offres du ministère de l'Économie d'un montant de 18 millions d'euros pour l'aider à faire... des économies. Petit problème. **McKinsey**, qui semble pourtant se porter au mieux, n'a pas payé d'impôts en France depuis dix ans avec quelques petites astuces lui permettant de déclarer des résultats déficitaires. C'est alors que Bruno Le Maire a été clair, dimanche dernier sur RTL : « Nous allons nous assurer que **McKinsey** paie les impôts qu'il doit à la France. » Non mais ! Après coup, on ne la lui fait pas. Il a été bien conseillé, un peu tard.

Ici, nous voyons bien que l'angle d'approche de *L'Humanité* est celui de la critique envers le gouvernement. Le ton est satirique. L'utilisation de la phrase "Bruno Le Maire est vigilant et ne se laisse pas rouler dans la farine", illustre bien cette approche. L'article se concentre principalement sur l'ironie de la situation dans laquelle se trouve le gouvernement, et donc de Bruno Le Maire, à l'époque ministre de l'Économie, et comme le rappelle l'article, à la tête d'un ministère particulièrement gourmand en conseil provenant des cabinets comme celui de McKinsey. Les sous-entendus montrent le côté théâtral de l'intervention de Le Maire, et sa fausse détermination. Celui-ci prétend s'attaquer au problème alors qu'il ne fait que détourner l'attention du scandale de l'utilisation massive des cabinets de consultants dénoncé par le rapport sénatorial et une partie des

articles précédents, pour “construire” le problème de l’évasion fiscale de McKinsey. Le même jour, *Le Monde* publie :

Extrait *Le Monde*, 25/03/2022, “Macron se dit « choqué » de l’optimisation fiscale pratiquée par le cabinet McKinsey, Attal appelle l’administration à recourir au conseil « avec parcimonie »⁴⁶”

L'exécutif continue d'être interrogé sur son recours aux prestations de conseil, qui ont dépassé le milliard d'euros en 2021, selon un récent rapport d'une commission d'enquête du Sénat. Le porte-parole du gouvernement, Gabriel Attal, a reconnu, vendredi 25 mars sur Franceinfo, « une augmentation de cabinet d'experts auxquels l'Etat a eu recours pendant la crise sanitaire pour accompagner le déploiement de la campagne de vaccination, notamment ».

« Est-ce que ça veut dire qu'on considère que le recours à des experts peut ou doit se faire sans cadre ? Evidemment, non, a déclaré M. Attal, invité en tant que soutien d'Emmanuel Macron. Le président de la République a eu l'occasion de le rappeler. Il faut que ce soit fait avec parcimonie. »

« Un milliard, c'est encore de la parcimonie ? », lui a demandé le journaliste Marc Favuelle. « Non. Ce que je suis

justement en train de dire, c'est qu'il y a eu une situation exceptionnelle pendant la crise sanitaire à un moment où, l'objectif, c'était d'être le plus rapide possible et donc de mobiliser des forces, des experts, des compétences en dehors de l'Etat pour venir accompagner l'effort », a répondu Gabriel Attal, arguant qu'« il y a même un objectif qui a été fixé de diminution des dépenses pour 2022 de 15 %. Maintenant, les choses sont posées. »

« Je veux que toute multinationale paie des impôts là où elle travaille »

« Cela me choque comme tout un chacun », avait de son côté réagi Emmanuel Macron, mercredi soir sur M6, à propos du fait que McKinsey n'aurait pas payé d'impôt sur les sociétés pendant dix ans, selon les révélations du rapport des sénateurs sur le cabinet. Il disait toutefois n'être pas scandalisé à l'idée « que le gouvernement, que les collectivités aient recours à des cabinets d'experts ». « Le critère, pour moi, c'est qu'il ne faut

Dans cet article publié à la même date que celui de *L'Humanité*, *Le Monde* publie un article en ligne, “Macron se dit “choqué” de l’optimisation fiscale pratiquée par le cabinet McKinsey, Attal appelle l’administration à recourir au conseil “avec parcimonie””. Ici, la parole est donnée au gouvernement. De plus, les informations mises en avant ne sont pas les mêmes que dans l’article de *L'Humanité*. Dans cet article, le but est de transmettre la parole du gouvernement, pas de l’incriminer ou de contextualiser les événements et encore moins de prendre du recul sur la situation. L’article mentionne aussi l’intervention de Bruno Le Maire, sans mentionner l’utilisation par le Ministère de l’Economie des cabinets de conseil, ici l’article repose sur le discours du gouvernement. La parole des cabinets de conseil est elle aussi communiquée, qui assure “respecter l’ensemble des règles fiscales et sociales françaises applicables.” Cependant, l’article fait mention de l’action en

⁴⁶ Voir annexe page 130.

justice saisie pour faux témoignage de Karime Tadjeddine lors de son audition face à la Commission sénatoriale. Là encore ce n'est que de la transmission d'information. Aucun recul n'est pris sur les informations délivrées par l'article. On peut faire le rapprochement avec le cas de la médiatisation des émeutes de banlieue de 2005 lors desquelles les médias ont diffusé majoritairement la réaction gouvernementale et non le point de vue des habitants concernés. Comme le démontrent Marie-Hélène Bacqué, Renaud Epstein, Samira Ouardi, Patrick Simon, Sylvia Zappi dans leur publication⁴⁷ "Ma cité a craqué Dix ans après les révoltes urbaines de 2005 ", la parole des « banlieusards » n'est prise en compte ni par les médias ni par le gouvernement. "Au fil des années, les espoirs d'une prise de conscience gouvernementale et d'une réaction politique se sont progressivement évanouis. S'il fallait des actes symboliques pour définitivement mettre fin à ces espoirs, trois décisions prises au cours des premiers mois de l'année 2015 ont clairement signifié le refus de tout changement, voire la dénégation des révoltes de l'automne 2005 et de leur fait générateur." (Bacqué, Epstein, Ouardi, Simon, Zappi, 2015, P2).

Pour *Le Figaro*, il faut attendre le 27 mars 2022 pour la publication d'un article sur la prise de parole des représentants du gouvernement. Dans cet article de 527 mots, *Le Figaro* a repris une dépêche *AFP*. Nous pouvons voir dans cet article que la parole du Président de la République est reprise mot pour mot, pour ainsi mettre en avant que le Président Macron est une victime du scandale. On peut remarquer que cette phrase "Alors que McKinsey est en outre mis en cause par le Sénat pour ne pas avoir payé d'impôt sur les sociétés en France depuis des années" permet de montrer que le Président Macron, aussi en campagne pour les présidentielles, met en place des mesures fiscales pour les entreprises. Cette phrase permet aussi de mettre en évidence la bonne volonté du gouvernement face à ce scandale. L'approche de cet article est de déculpabiliser le gouvernement.

Extrait *Le Figaro*, 27/03/2022, "Affaire McKinsey : « Qu'ils aillent au pénal », lance Macron à ses accusateurs"⁴⁸

⁴⁷ Bacqué, M-H. Epstein, R. Ouardi, S. Simon P. Zappi, S. (dir) (2015). « Editorial Dossier : 'ma cité a craqué' 10 ans après les révoltes urbaines de 2005 ». *Mouvements*, Vol 13 n° 83. p.7-10.

⁴⁸ Voir Annexe page 134

« S'il y a des preuves de manipulation, que ça aille au pénal », a lancé dimanche Emmanuel Macron à ceux qui lui reprochent les nombreux contrats passés par l'État avec des cabinets de consultants, en particulier McKinsey, révélés par le Sénat. « On a l'impression qu'il y a des combines, c'est faux », a-t-il répondu avec agacement sur France 3. « Aucun contrat n'est passé dans la République sans qu'il respecte la règle des marchés publics », « que quiconque a la preuve qu'il y a manipulation mette le contrat en cause au pénal », a-t-il répété.

« Je ne suis pas persuadé que sous ce quinquennat il y ait eu moins de contrats que sous certains autres, y compris de ceux qui nous attaquent aujourd'hui », s'est-il défendu - voulant visiblement dire plus de contrats plutôt que moins. Pour lui, lorsque des ministères sont « jour et nuit au travail », « qu'ils demandent des prestataires extérieurs pour les aider ne me choque pas ».

» LIRE AUSSI - Comment le cabinet de conseil McKinsey aurait échappé à l'im-

pôt sur les sociétés en France

À VOIR AUSSI - Cabinets de conseil: « Il ne faut pas tout mélanger » s'agace Emmanuel Macron interrogé sur la somme versée à McKinsey

Alors que McKinsey est en outre mis en cause par le Sénat pour ne pas avoir payé d'impôt sur les sociétés en France depuis des années, le président candidat a estimé que cela s'expliquait par les règles fiscales en vigueur. Or « je me suis battu » pour instaurer un impôt minimal sur les grandes entreprises, a-t-il dit, « et dans quelques mois ces cas pourront être bannis ».

Multiplification des contrats

Le Sénat a révélé le 17 mars que les contrats de l'État avec ces cabinets avaient « plus que doublé » entre 2018 et 2021, atteignant un record de plus d'un milliard d'euros en 2021. En outre les sénateurs ont saisi vendredi la justice pour « suspicion de faux témoignage » contre un dirigeant de McKinsey qui a affirmé que son cabinet payait bien l'impôt sur les sociétés en France. Le sujet est poli-

tiquement sensible pour l'exécutif, accusé depuis l'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron de multiplier les contrats avec ces groupes privés de conseil, avec des contrats le plus souvent non divulgués au public. Les Insoumis se sont ainsi saisis de l'affaire, dénonçant « un scandale d'État ».

» LIRE AUSSI - « McKinsey n'entre jamais dans le champ de la décision politique »

Les sénateurs ont cité des contrats comme celui de « près de 4 millions d'euros à McKinsey pour la réforme des APL », la création du « baromètre de l'action publique » pour laquelle Capgemini a perçu 3,12 millions d'euros ou le recours au cabinet EY, pour 2,4 millions d'euros, pour la création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires. McKinsey a aussi obtenu 496.800 euros en 2020 pour « éclairer les évolutions du métier d'enseignant » et réalisé une étude sur leur rémunération au mérite.

À VOIR AUSSI - Jordan Bardella: « L'affaire McKinsey est un véritable

L'article mentionne brièvement, comme *Le Monde*, la suspicion de faux témoignage « contre un dirigeant de McKinsey », anonymisant Monsieur Tadjeddine. L'expression « scandale d'Etat » est aussi reprise des Insoumis, relayant les résultats publiés par le rapport sénatorial. Ce faisant, cette référence aux Insoumis dans un journal conservateur tend à décrédibiliser l'option d'un réel scandale d'Etat. Le 25 mars 2022 *L'Obs* publie un article ayant pour titre « *Le scandale McKinsey va-t-il tourner à l'Affaire d'Etat ?* », marquant ainsi un moment clé de la construction du scandale dans la presse écrite. La formule interrogative indique déjà une hésitation. Puis, il publie un article qui ne cite plus que le cabinet McKinsey (et aucun autre cabinet de consultants) à 6 reprises dans notre extrait.

Extrait *L'Obs*, 27/03/22, « *Qu'ils aillent au pénal* », lance Macron à ses accusateurs après le scandale McKinsey⁴⁹⁹ »

« S'y a des preuves de manipulation, que ça aille au pénal », a lancé ce dimanche 27 mars Emmanuel Macron à ceux qui lui reprochent les nombreux contrats passés par l'Etat avec des cabinets de consultants, en particulier McKinsey, révélés par le Sénat.

« On a l'impression qu'il y a des combines, c'est faux », a-t-il répondu avec agacement sur France 3. « Aucun contrat n'est passé dans la République sans qu'il respecte la règle des marchés publics », « que quiconque a la preuve qu'il y a manipulation mette le contrat en cause au pénal », a-t-il répété.

Le scandale McKinsey va-t-il tourner à l'affaire d'Etat ?

« Je ne suis pas persuadé que sous ce quinquennat il y ait eu moins de contrats que sous certains autres, y compris de ceux qui nous attaquent aujourd'hui », s'est-il défendu - voulant visiblement dire plus de contrats plutôt que moins. Pour lui, lorsque des ministères sont « jour et nuit au travail », « qu'ils demandent des prestataires extérieurs

pour les aider ne me choque pas ».

Un milliard d'euros en 2021

Alors que McKinsey est en outre mis en cause par le Sénat pour ne pas avoir payé d'impôt sur les sociétés en France depuis des années, le président candidat a estimé que cela s'expliquait par les règles fiscales en vigueur. Or « je me suis battu » pour instaurer un impôt minimal sur les grandes entreprises, a-t-il dit, « et dans quelques mois ces cas pourront être bannis ».

Le Sénat a révélé le 17 mars que les contrats de l'Etat avec ces cabinets avaient « plus que doublé » entre 2018 et 2021, atteignant un record de plus d'un milliard d'euros en 2021. En outre les sénateurs ont saisi vendredi la justice pour « suspicion de faux témoignage » contre un dirigeant de McKinsey qui a affirmé que son cabinet payait bien l'impôt sur les sociétés en France.

« Les Infiltrés » : révélations sur l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat

Le sujet est politiquement sensible pour l'exécutif, accusé depuis l'arrivée au

pouvoir d'Emmanuel Macron de multiplier les contrats avec ces groupes privés de conseil, avec des contrats le plus souvent non divulgués au public. Les Insoumis se sont ainsi saisis de l'affaire, dénonçant « un scandale d'Etat ».

Les sénateurs ont cité des contrats comme celui de « près de 4 millions d'euros à McKinsey pour la réforme des APL », la création du « baromètre de l'action publique » pour laquelle Capgemini a perçu 3,12 millions d'euros ou le recours au cabinet EY, pour 2,4 millions d'euros, pour la création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires. McKinsey a aussi obtenu 496 800 euros en 2020 pour « éclairer les évolutions du métier d'enseignant » et réalisé une étude sur leur rémunération au mérite.

Cet article est paru dans L'Obs (site web)

<https://www.nouvelobs.com/politique/20220327.OBS56257/qu-ils-aillent-au-penal-lance-macron-a-ses-accusateurs-apres-le-scandale-mckinsey.html>

L'Obs, comme Le Figaro attend le 27 mars 2022 pour publier un article de 494 mots sur le sujet, nommé « *Macron lance : Qu'ils aillent au pénal* », lance Macron à ses accusateurs, un titre semblable, donc à celui du Figaro (« *Affaire McKinsey : Qu'ils aillent au pénal lance Macron à ses accusateurs* »). Toutefois, cet article met plus de nuance que ceux du Monde et du Figaro, du moins dans les propos retranscrits du Président de la République. L'Article reprend les arguments de Macron, mais rappelle aussi les dépenses en conseil de son gouvernement, publié et dans le rapport du gouvernement et dans le livre « *Les infiltrés* »⁴⁹. Les journalistes de L'Obs s'interrogent même pour savoir si « le scandale McKinsey [va] tourner à l'affaire d'Etat ? » et cite plusieurs autres cabinets (Capgemini et EY). Selon L'Obs, il ne s'agit donc pas (encore) d'une affaire d'Etat.

⁴⁹ Voir annexe page 132

⁵⁰ Matthieu Aron and Caroline Michel-Aguirre (2022). *Les infiltrés*. Allary Editions.

Comme nous avons pu le voir avec ces quatre journaux ; pour trois d'entre eux, la parole de l'exécutif est mise en avant, bien plus que le scandale en lui-même. Quant à *L'Humanité*, bien que l'approche soit différente, le scandale passe après la prise de distance ironique vis-à-vis du gouvernement (en particulier sur Bruno Le Maire). Les articles rapportant la réaction du gouvernement sur cette période ne sont pas les seuls à "banaliser" le scandale.

Chapitre 2

Le rapport du Sénat est donc l'événement pionnier quant à la construction du scandale McKinsey. Les termes du rapport, tels que le titre "*Phénomène tentaculaire*", ou encore "*la face cachée de l'iceberg*", ou bien l'utilisation de l'expression "*d'un pognon de dingue*", tintent les articles de presse publiés sur le scandale McKinsey. D'autres annonces et publications viennent alimenter le scandale McKinsey sur les 10 mois que nous avons analysés dans la presse. Nous allons voir ici, comment ces événements ont pu nourrir le scandale, ainsi que la non construction de ce scandale d'Etat.

I. La construction du scandale McKinsey et ses auteurs

- a. Le rôle déterminant de l'annonce de l'ouverture de l'enquête du PNF

Le deuxième facteur contribuant à la constitution du scandale est la parution du livre de Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre⁵¹, paru un mois (soit le 17 février 2022) avant la publication du rapport sénatorial (16/03/2022).

Les deux journalistes se mettent sur la piste du rôle des cabinets de conseil après le scandale McKinsey en janvier 2021. En effet, le cabinet de conseil McKinsey s'est occupé de la campagne vaccinale entre novembre 2020 et le 4 février 2022. Les deux journalistes se sont consacrés au retracement des dépenses de l'Etat français en consulting, vite suivi par la Commission d'enquête sénatoriale. On pourrait penser que la parution d'un livre et d'un rapport d'enquête sénatoriale à un mois d'écart l'un de l'autre, portant sur des faits révélateurs de conflits d'intérêts entre l'Etat, le gouvernement et les cabinets de conseil, aurait un grand écho dans la presse, surtout en période d'élections.

Or, le traitement médiatique reste modeste. Afin de comprendre cette « non construction » du scandale, il convient de se pencher sur l'événement suivant, qui marque un nouveau tournant dans le cadrage médiatique : l'annonce de l'ouverture d'une enquête par le PNF pour fraude fiscale à l'encontre du seul cabinet McKinsey.

⁵¹ Aron M. et Michel-Aguirre C. (2022). *Les infiltrés*. Allary Editions.

Le tournant judiciaire donné par l'ouverture d'une enquête préliminaire par le PNF pour "blanchiment aggravé de fraude fiscale" qui ne vise que McKinsey va considérablement orienter le traitement médiatique de l'affaire. Celle-ci devient ainsi pour *Le Monde* une "polémique sur les cabinets de conseil" ou des "controverses politiques" (*Le Monde*, article publié le 7 avril 2022⁵²).

Dans cet article signé par Maxime Vaudano et Anne Michel (journalistes d'investigation), le rappel des faits est bien détaillé et les journalistes s'interrogent sur ce choix d'enquête qui ne vise qu'une partie du scandale : "au-delà du volet fiscal la controverse déclenchée par le rapport sénatorial porte sur l'ampleur du recours de l'Etat aux cabinets de conseil, évalué à plus de 1 milliard d'euros pour la seule année 2021, en hausse nette sous le quinquennat Macron", et l'enjeu principal "courir le risque que des consultants privés prennent progressivement le pas sur les fonctionnaires de l'administration", alors qu' "à ce stade aucune investigation judiciaire n'est engagée pour examiner la façon dont ce cabinet ou d'autres ont pu peser sur les décisions publiques au cours des dernières années". Pour autant les journalistes du Monde reconnaissent une légitimité à la focalisation sur le cas McKinsey "si McKinsey représente moins de 2% des dépenses totales engagées par l'Etat pour des prestations de conseil, "la Firme" [...]est intervenue sur plusieurs chantiers importants du quinquennat". L'enquête du *Monde* recense 43 prestations entre 2018 et 2021. En suivant et en détaillant les raisons de cette enquête judiciaire, les journaux vont "oublier" le scandale structurel pour réduire leurs analyses aux questions fiscales.

Extrait *Le Monde*, "Emmanuel Macron tente de se dépêtrer de l'affaire McKinsey", 7/04/2022

⁵² Voir annexe page 149

La défense est constante, les arguments répétés, mais la polémique, intacte. Ou presque. Mercredi 6 avril, invité du JT de 20 heures sur TF1 en n'ayant guère plus de « dix minutes pour convaincre » les Français de voter pour lui lors de l'élection présidentielle des 10 et 24 avril, Emmanuel Macron a dû, une fois de plus, s'expliquer de longues minutes sur l'affaire **McKinsey**.

Un peu plus tôt, le Parquet national financier (PNF) avait annoncé l'ouverture d'une enquête préliminaire pour « blanchiment aggravé de fraude fiscale » à l'encontre du cabinet de conseil américain auquel l'Etat a eu, lors du dernier quinquennat, abondamment recours. Le 17 mars le Sénat avait émis un rapport pour dénoncer la dépendance des pouvoirs publics à ces experts.

« Moi aussi je suis choqué », a assuré le président candidat à sa réélection. « C'est très bien que la justice se saisisse de cette affaire », a-t-il insisté tout en soulignant l'indépendance des juges. Le

locataire de l'Élysée aime aussi rappeler qu'il a agi pour que les grandes multinationales ne puissent plus échapper à l'impôt. « C'est le combat que je mène depuis cinq ans, qu'on a mené en Europe. Sous la présidence française de l'Union européenne, dans les semaines à venir, nous allons enfin pouvoir faire passer cet impôt minimum », a-t-il indiqué, ajoutant : « Une chose est de dénoncer, il faut corriger. »

Erosion des intentions de vote

Mais que l'affaire prenne une tournure judiciaire n'est pas le seul embarras du chef de l'Etat. Au-delà des éventuels arrangements fiscaux du prestigieux cabinet, c'est la question du recours massif à ces experts par la puissance publique qui est inlassablement posée. A l'extrême droite, Eric Zemmour laisse entendre qu'Emmanuel Macron aurait procédé à un « renvoi d'ascenseur », des consultants et ex-consultants de **McKinsey** ayant contribué bénévolement à sa campagne de 2017.

« Il y a un nombre considérable d'ex-

perts dans les instances gouvernementales qui ont exactement les mêmes compétences que celle des cabinets extérieurs (...) Il y a donc ici une espèce d'énormité du point de vue même de la logique d'efficacité qu'on ne s'explique pas sinon par des choix idéologiques : le privé est censé mieux fonctionner (c'est le modèle managérial) et on affaiblit (on dégraisse jusqu'à l'os) les services publics », estime la philosophe Myriam Revault d'Allonnes, chercheuse associée au Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof) dans un entretien à L'Obs, daté du 7 avril, soulignant que « cette histoire est absolument ravageuse, car elle alimente le ressentiment contre les élites qui est un des ressorts populistes de l'extrême droite ».

De fait, « l'affaire **McKinsey** », qui nourrit les réseaux sociaux, ne fait qu'alimenter la rhétorique entretenue par la candidate du Rassemblement national (RN), Marine Le Pen. La représentante de l'extrême droite, qui poursuit sa progression dans les sondages rendant plausible sa victoire électorale, résume, dans un entretien au

Alors que l'Humanité, publie des articles sur l'affaire depuis le 18 mars 2022, il faut attendre le lendemain de la parution de l'ouverture de l'enquête du PNF pour que *L'Humanité* évoque cette enquête (alors qu'elle est évoquée en amont par les autres journaux étudiés) et publie un article « *Les cabinets de conseil enfin visés par la Justice* » (*L'Humanité*, 7 avril 2022⁵³).

Extrait :

⁵³ Voir annexe page 148

Les cabinets de conseil enfin visés par la justice

Tiens, il y a des lois en France ? Une enquête préliminaire pour « blanchiment aggravé de fraude fiscale » a été ouverte concernant les pratiques des cabinets de conseil privés. Le Parquet national financier a annoncé, mercredi, avoir lancé cette procédure dès le 31 mars. Quelques jours plus tôt, le 16 du même mois, le rapport d'enquête parlementaire initié par les sénateurs communistes révélait que le cabinet de conseil McKinsey n'a pas payé d'impôt sur les sociétés en France entre 2011 et 2020, alors même qu'il a reçu des millions d'euros de commandes de la part de l'État, et réalisé un chiffre d'affaires de 329 millions d'euros en 2020... Les sénateurs ont, en outre, découvert cette information dans des documents conservés à Bercy, qui n'avait jamais cru bon de prévenir la justice ou de lancer un contrôle fiscal. Le 5 avril, des magistrats s'indignaient dans une tribune qu'aucune enquête ne soit ouverte. Preuve que les tribunes et les enquêtes menées par les sénateurs peuvent faire bouger les choses...

Aurélien Soucheyre

Un article de 177 mots, dans lequel le quotidien annonce l'ouverture de l'enquête. L'article, écrit sur un ton accusateur, reprend les débuts du scandale, soit depuis la parution du rapport d'enquête sénatoriale et rappelle les points clés du scandale. Bien qu'il cite "les cabinets de conseil", seul McKinsey apparaît nommément.

Le Figaro publie lui aussi un article le 7 avril de la même année "*Le Parquet National Financier ouvre une enquête sur McKinsey*⁵⁴" de 622 mots.

Extrait :

⁵⁴ Voir annexe page 146

JUSTICE « *S'il y a des preuves de manipulation, que ça aille au pénal !* », avait lancé Emmanuel Macron, dimanche 27 mars sur France 3, à propos de l'affaire dite « **McKinsey** ». Le parquet national financier (PNF) l'a pris au mot. Dans un très court communiqué publié ce mercredi, le procureur de la République financier, Jean-François Bohnert, a indiqué qu'« *après avoir pris connaissance du rapport du Sénat daté du 16 mars 2022 établi par la commission d'enquête sur l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques et avoir procédé à des vérifications* », une enquête préliminaire avait été lancée le 31 mars. Cette enquête, ouverte pour « *blanchiment aggravé de fraude fiscale* », est menée par le service d'enquêtes judiciaires des finances (SEJF), créé en juillet 2019.

Dans le rapport cité par le PNF, les sénateurs estimaient que les dépenses de l'État en prestations de conseil avaient « *plus que doublé depuis 2018* », dépassant le milliard d'euros en 2021. Ils écrivaient par ailleurs que le cabinet **McKinsey**, qualifié d'« *acteur majeur du consulting* », était « *bien assujetti*

à l'impôt sur les sociétés en France », mais que « *ses versements (s'établissaient) à zéro euro depuis au moins dix ans* ». « *Il semble qu'il s'agisse d'un exemple caricatural d'optimisation fiscale* », soulignaient sévèrement les élus siégeant au Palais du Luxembourg.

« Un véritable scandale d'État »

L'annonce du parquet national financier intervient au lendemain de la publication, dans l'hebdomadaire *Marianne*, d'une tribune de magistrats réclamant l'ouverture d'une enquête. « *Il serait anormal que le parquet ne déclenche pas une enquête et des investigations sur ce qui pourrait être un véritable scandale d'État. Nous osons espérer que cette enquête, qui sera à charge et à décharge, aura lieu à court terme* », écrivaient les signataires, restés anonymes.

Arnaud Bazin et Éliane Assassi, président et rapporteur de la commission d'enquête du Sénat, ont « *pris acte* » de l'ouverture d'une enquête, considérant qu'elle « *confirmait la rigueur et le sérieux* » de leurs travaux. Gabriel Attal, porte-parole du gouvernement, a quant à lui déclaré, mercredi, à la sortie du Conseil des ministres, que, « *depuis le*

L'article reprend les informations du communiqué de presse du PNF, ainsi que celles de la tribune signée par les magistrats dans le journal *Marianne*, pour demander l'ouverture d'une enquête judiciaire à la suite de la publication du rapport sur ce qu'ils nomment un «scandale d'Etat». Il est important de noter qu'un des sous titres de l'article reprend « Un véritable scandale d'Etat » (entre guillemets dans le texte) pour ensuite rassurer toutefois ces lecteurs, en transmettant les bons mots du porte-parole du gouvernement Gabriel Attal : le journal appelle l'ouverture de l'enquête comme «un pavé dans la marre de la campagne présidentielle d'Emmanuel Macron». Pourtant la demande des magistrats que publié dans *Marianne* ne vise pas la fraude fiscale mais bien le recours aux cabinets de conseil et ses conséquences sur la vie publique, ce que l'article se garde bien de préciser, laissant penser que la question centrale est l'évasion de fraude fiscale et non l'abus et les conflits d'intérêt que représenteraient le recours aux cabinets de conseil.

L'article, bien que reprenant les points clés du scandale McKinsey ainsi que retranscrivant la réaction du gouvernement et même des autres candidats à la présidentielle, adopte un ton neutre qui normalise les événements, et ne prend pas de recul sur ce que vraiment implique l'ouverture de cette enquête du PNF, de la même manière que *L'Humanité* qui concentre son argumentation dans la critique du gouvernement, ou encore les JT de 20h de *France 2* et *TF1*. Le potentiel critique de ce qui pouvait devenir un scandale d'Etat est paradoxalement réduit pas le tournant judiciaire opportunément fourni par le PNF.

Pour ce qui est de la presse écrite, on peut dire que c'est le cas : au mois de mars et d'avril, beaucoup d'articles sur le scandale paraissent (voir *figure n°1* ci-dessous). Cependant les sujets des élections présidentielles, puis législatives prennent vite le pas sur le scandale, diminuant la parution du nombre d'articles sur le sujet du scandale. La mise à l'agenda des élections présidentielles puis législatives permet de comprendre pourquoi plus d'articles ne font que mentionner le scandale McKinsey, qu'il y a sujet sur le scandale en lui-même. En effet, les élections présidentielles s'imposent dans l'agenda politique et donc dans l'actualité à partir de fin mars, sans mentionner l'inscription de la guerre en Ukraine à l'agenda politique sur la même période. L'auteur Nicolas Hubé⁵⁵ (2008) analyse la relation entre l'actualité et la mise à l'agenda politique " L'actualité doit autant suivre l'agenda politique "s'imposant" de l'extérieur que de se démarquer de la concurrence"⁵⁶. L'actualité suit donc la mise à l'agenda politique et sur la période mars-juin 2022 de nombreux sujets se superposent au scandale McKinsey. Cette mise à l'agenda tend à expliquer pourquoi les articles sur le scandale tendent à baisser au fur et à mesure du temps. Le tableau suivant montre que le nombre d'articles décroît après le pic de publications des mois de mars et avril (*ainsi Le Figaro a publié 65 articles en 2 mois sur le scandale et seulement 89 les 8 mois suivants*).

⁵⁵ Hubé, N.(2008) *Décrocher la "UNE". Le choix des titres de première page de la presse quotidienne en France et en Allemagne (1945-2005)*, Presses universitaires de Strasbourg (coll. Sociologie politique européenne)

⁵⁶ Hubé, N.(2008) *Décrocher la "UNE". Le choix des titres de première page de la presse quotidienne en France et en Allemagne (1945-2005)*, Presses universitaires de Strasbourg (coll. Sociologie politique européenne)P8

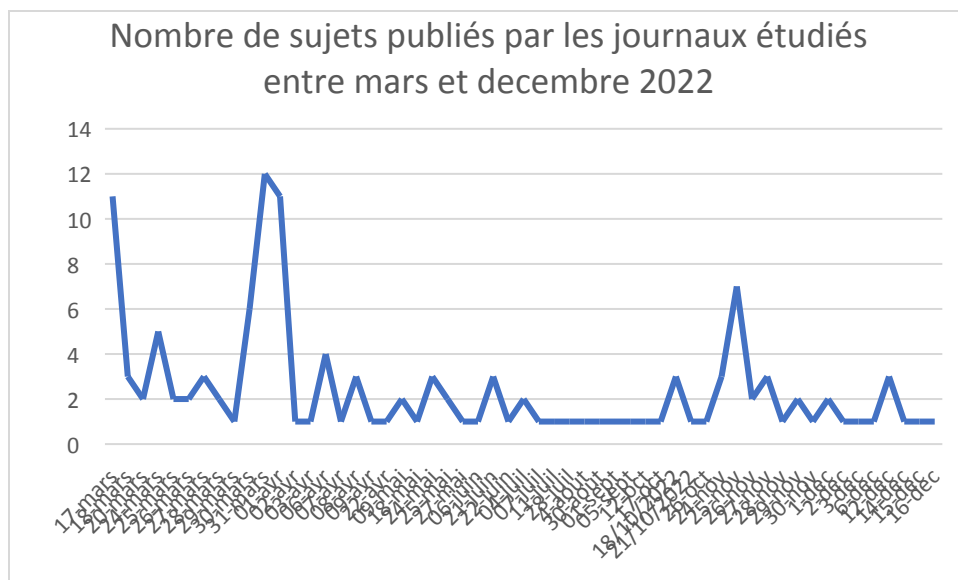


Figure n°2 du nombre d'articles paru sur les mois de mars à décembre 2022 [Notre recherche].

L'annonce de l'ouverture d'une enquête par le Parquet National Financier le mercredi 6 avril nourrit le scandale (comme nous pouvons l'observer sur la *figure n°1* ci-dessus). L'enquête porte sur les pratiques d'optimisation fiscale du cabinet de conseil McKinsey. L'enquête s'ouvre sur les révélations de la Commission d'enquête Sénatoriale. Les faits reprochés sont le "blanchiment de fraude fiscale" à la filiale française de McKinsey, sur la période de 2011 à 2020. En effet, la branche française du cabinet n'aurait pas payé ses impôts sur une période de 10 ans. Il est intéressant de noter, que même si deux enquêtes ont été menées (dont une en cours à l'époque de la publication des articles en avril 2022), les journaux tels que *Le Figaro*, mettent plus en avant les arguments du cabinets McKinsey que ceux des enquêtes et journalistiques (*Les infiltrés*, 2022) et sénatoriales. Cela se traduit par la mise en avant des communiqués de presse, ainsi que des entretiens avec Karim Tadjeddine. Le responsable du pôle secteur public chez McKinsey France, assure [selon le communiqué de presse de McKinsey en annexe] avoir payé leurs impôts, par exemple. Aucune remise en question des propos de Monsieur Tadjeddine n'est faite. Tadjeddine est cité 24 fois dans les articles de presse faisant sujet sur le scandale McKinsey.

Extrait article *Le Figaro*, "Interrogations sur l'impôt sur les sociétés payé par les entités françaises"⁵⁷, 31/03/2022

⁵⁷ Voir annexe page 145

Interrogations sur l'impôt sur les sociétés payé par les entités françaises

VLADIMIR GARCIN-BERSON
@vladogb

C'EST une conclusion sulfureuse du rapport. Au cours de leurs travaux, les sénateurs ont voulu vérifier les propos tenus sous serment d'un directeur associé du cabinet de conseil, Karim Tadjeddine. Mi-janvier, celui-ci assurait que McKinsey payait l'impôt sur les sociétés en France.

Seulement voilà. Les sénateurs ont eu accès à des documents fiscaux relatifs aux deux principales entités tricolores du cabinet, McKinsey & Company, Inc. France et McKinsey & Company SAS. Conclusion : entre 2011 et 2020, «le cabinet McKinsey est bien assujéti à l'impôt sur les sociétés (IS) en France, mais ses versements s'établissent à zéro euro». Un «exemple caricatural d'optimisation fiscale», résumement les auteurs.

En guise d'explication, les sénateurs mettent en cause le versement de «prix de transfert» des entités françaises à la maison mère, basée au Delaware - un «simili-paradis fiscal», grogne un juriste. Parfaitement légal, ce procédé permet à deux entités d'un même groupe situées dans deux États différents de se facturer des prestations ou des ventes, à condition que celles-ci atteignent un prix jugé normal, qui s'appliquerait s'il n'existait pas de lien de dépendance entre les opérateurs. Une maison mère peut ainsi facturer à sa filiale française des frais pour une «concession de droit de propriété industrielle», des «frais de réseau» ou encore une «redevance de mar-

que», cite un avocat fiscaliste. Autre exemple : un consultant étranger participant à une mission en France peut être facturé à la filiale tricolore.

Ces prix sont autant de charges pesant sur le bilan de la filiale française et réduisant sa base imposable. En l'espèce, le Sénat estime que les filiales françaises de McKinsey auraient «versé des sortes de rétrocessions d'honoraires à une société du Delaware, anéantissant la base fiscale française», résume Me Jean-Yves Mercier, avocat honoraire. L'ensemble permettait au cabinet d'afficher «des résultats systématiquement déficitaires au moins pendant dix ans» et de ne pas payer d'IS, note Arnaud Bazin, président (LR) de la commission d'enquête.

“Le cabinet respecte l'ensemble des règles fiscales et sociales françaises applicables et paye la fiscalité directe et indirecte due chaque année”

CABINET MCKINSEY

Toute la question est de savoir si ces prix de transfert ont été surévalués pour réduire le résultat fiscal en France. Un travail délicat : le cabinet «respecte toutes les règles et peut démontrer qu'il a bien payé des charges, pour un consultant payé au bureau de Londres, pour une redevance de marque qui vaut très cher, au prix du marché... Il sera difficile de démontrer l'inverse», analyse un juriste.

Le recours aux prix de transfert est légal et répandu, y compris au sein des cabinets de conseil internationaux, observent plusieurs experts. Ceux-ci s'étonnent surtout que le fisc n'a pas pointé d'anomalie jusqu'ici et ne se soit pas penché sur le détail des prix de transfert de McKinsey, malgré l'absence d'impôt sur les sociétés.

En théorie, McKinsey était dans son bon droit, tant qu'il n'est pas prouvé que les prix de transfert étaient abusifs. Contacté, le cabinet dit respecter «l'ensemble des règles fiscales et sociales françaises applicables» et payer «la fiscalité directe et indirecte due chaque année». Entre 2011 et 2020, McKinsey France a payé «plus de 422 millions d'euros d'impôts et de charges sociales». Un montant au découpage imprécis, jugé faible par des fiscalistes. L'IS a été payé «les années où le cabinet a réalisé des bénéfices en France», dit-on aussi, sans plus de précision. Le cabinet assure que son approche sur les prix de transfert, connue du fisc, «n'est pas spécifique à la France». Le cabinet a aussi précisé, plus tard, que sa filiale «de mise en œuvre a payé six ans l'impôt sur les sociétés», sur cette période.

Soucieux d'éteindre l'incendie, l'exécutif a réagi : une «vérification fiscale» a été lancée sur les comptes du cabinet avant que le rapport du Sénat soit publié, a déclaré Bruno Le Maire, mercredi, ajoutant que «McKinsey paiera». Mais la procédure pourrait prendre plusieurs années. Le Sénat, de son côté, a saisi la justice pour «faux témoignage» de la part du directeur associé du cabinet. ■

D'autres personnalités sont souvent citées, tels que Bruno Le Maire, Gabriel Attal, Macron ou encore les auteurs et journalistes de “*Les infiltrés*”⁵⁸. Dans les JT de 20h (*France 2* et *TF1*), ce sont les sénateurs Éliane Assassi et Arnaud Bazin qui sont interviewés. La mention de ces acteurs peut s'expliquer par une grande implication dans le scandale (pour Bruno Le Maire et Gabriel Attal

⁵⁸ Matthieu Aron and Caroline Michel-Aguirre (2022). *Les infiltrés*. Allary Editions.

par exemple), ou par leur rôle dans la Commission d'enquête Sénatoriale (les sénateurs Éliane Assassi et Arnaud Bazin).

b. Les journalistes des articles sur McKinsey

Il est intéressant de s'intéresser aux journalistes ayant écrits les articles de presse sur le scandale McKinsey. En effet au sein d'une même rédaction différentes nuances peuvent co-exister⁵⁹. Ainsi, il est intéressant de noter que les articles publiés sur la période étudiée par *Le Figaro* concernant le scandale McKinsey sont le plus souvent signés "*Le Figaro avec l'AFP*", et reprennent largement le contenu des dépêches. Quelques articles sont signés nommément par les journalistes de la rédaction, souvent par des personnes différentes. Il ne semble donc pas y avoir réellement de journalistes qui se soient emparés du sujet. Le service économique semble toutefois rassembler la plupart d'entre eux. Wladimir Garcin-Berton, formé à l'Essec est journaliste économique et sous-chef du service, figure parmi les premiers à signer un article. Il a publié également sur la campagne des présidentielles. Manon Malhere, journaliste au service économie, tout comme Bertille Bayart (sciences po) qui tient la chronique éco. Océane Herrero, du même service (formée à l'ESJ un an et 10 mois au *Figaro* aujourd'hui journaliste chez *Politico*). Aude Bariety (Sciences o Lille) qui appartient au service Sociétés, et qui était jusqu'en 2021 au service Web actu sur les affaires judiciaires. Ronan Planchon (école publique de journalisme de Tours) du service Débats. Paule Gonzales, est présentée comme journaliste du service médias du *Figaro* en charge de l'économie, de l'audiovisuel et du cinéma. Elle s'intéresse tardivement au sujet (novembre 2022). Il y a aussi un grand reporter comme François-Xavier Bournaud, qui s'intéresse à l'Élysée et à la majorité présidentielle et qui signe un ou deux articles. On voit la diversité des profils de ces journalistes.

Alors que dans les autres journaux étudiés, certains noms reviennent, ce qui peut dénoter un investissement plus appuyé sur le sujet du scandale McKinsey. Ainsi, quelques journalistes de *L'Humanité* rédigent la majorité des articles, comme dans *Le Monde*. Pour *L'Humanité*, on retrouve principalement la plume de Florent Le Du, journaliste au service politique. Maxime Vaudano (ESJ Lille) journaliste expérimenté, coordonne la cellule enquête des Décodeurs au *Monde*, spécialisé dans les enquêtes collaboratives (et donc les affaires politico financières), dont font partie Adrien

⁵⁹ Krieg, A. (2000). 'Analyser le discours de presse', mise au point sur le 'discours de presse' comme objet de recherche. *OpenEdition Journal, Communication, Information, Médias théories pratiques*, [online] 20/1. Available at: <https://doi.org/10.4000/communication.6432>

Sénécat et Manon Romain (Ecole Polytechnique, Intelligence artificielle). Mariama Daramme (CFJ) s'intéresse au Parlement et complète l'équipe. Pour *L'Obs*, la plupart des articles sont signés par Aron et Michel-Aguirre.

Nous pouvons donc voir que l'approche des journaux mais aussi celle des journalistes est différente quant à la présentation du scandale soit critique, soit plus neutre. Nous pouvons aussi voir un schéma de publication des articles : à chaque nouvel événement, un nouveau flux d'articles éclos. Cependant, une banalisation du scandale d'Etat peut-être aussi observée.

II. Un scandale banalisé

a. Une pluralité mise à l'épreuve

La pluralité de la presse sous-entend une diversité d'approches et d'angles de vue quant à un sujet touchant l'actualité. Cependant, des discours dominants émergent pour certains sujets, surpassant les différentes idéologies entre les médias. Notre étude de cas est un exemple de discours dominant, il s'est inscrit dans l'actualité de la presse écrite, avec un récit similaire, de même que dans la presse audiovisuelle. Le récit médiatique suit un rythme similaire. Nous interrogerons les deux types d'articles publiés dans notre corpus pour vérifier si on retrouve ce récit similaire. Nous nous pencherons donc d'abord sur les articles qui mentionnent le cabinet sans faire référence au scandale puis dans un deuxième temps sur les articles dédiés à ce dernier.

Un dialogue se crée entre d'un côté *L'Obs*, *Le Monde*, *Le Figaro*, *TF1* et *France 2* et de l'autre *L'Humanité*. Toutefois, même si quelques différences subsistent dans la narration du scandale (manière de présenter les faits, de mobiliser les acteurs), la banalisation du scandale est commune à tous les médias observés.

Ce discours dominant, donc commun, porte aussi sur la façon dont McKinsey est présenté dans les mentions hors scandale. En effet, le scandale McKinsey n'empêche pas la parution d'article le citant comme source fiable, malgré les deux enquêtes touchant le cabinet.

L'Humanité mobilise McKinsey pour le sujet de différente réforme sur lesquels le cabinet à travailler mais aussi sur les trajectoires politiques et professionnel de nouveaux membres du gouvernement, mais aussi, à partir du 15 décembre 2022, le cabinet de conseil est mobilisé comme source fiable pour des expertises, dans le domaine des finances notamment.

Tableau Excel n°1, extrait du tableau Excel “Mention hors scandale du cabinet McKinsey” pour l’Humanité

presse	date	sujet	titre	nombre de mot	mention	thème	auteur
l'humanité	10/5/2022	dans la précipitation et sans concertation avec les prescripteurs (médecins, sages-femmes, dentistes), le gouvernement met en place une nouvelle procédure visant à fusionner les certificats d'arrêt de travail et d'accident de travail.	arrêt de travail : un scandale de plus	471	réforme produite par un cabinet de conseil + Réforme de la fusion arrêt de travail avec les certificat d'accident du travail	LÉGISLATIVES	Christophe Prudhomme
l'humanité	16/5/2022	L'Humanité a décidé de suivre la confrontation entre le candidat de la Nupes et le ministre de l'Éducation nationale, à Montargis, dans le Loiret. Premier épisode de ce feuilleton avec le lancement de la campagne de Bruno Nottin.	Nottin et les profs s'attaquent à Blanquer	826	Mention de McKinsey pour provoquer un élu par une militante gréviste + grève contre la réforme du système éducatif	LÉGISLATIVES	Naim Sakhi
l'humanité	18/5/2022	La majorité a investi ses candidats en vue du scrutin. Parmi eux, de nombreux élus locaux, et beaucoup moins de profils « société civile » qu'en 2017. Mais restent encore de potentiels conflits d'intérêts.	Elus, cadres du privé... Qui sont les nouveaux candidats de Macron ?	1029	Analyse du nouveau gouvernement d'E.Macron (nouveau élu travaillant avant chez McKinsey)	LÉGISLATIVES	Cyprien Caddeo et Lola Ruscio
l'humanité	18/5/2022	Jean-Baptiste Djebbari, qui n'est plus en charge des Transports au sein de l'exécutif depuis lundi, devrait rapidement intégrer le privé chez un constructeur automobile. Il perpétue une tradition macroniste qui entretient le flou entre intérêts publics et privés.	Des ministres qui marchent en pantoufles de luxe	553	Analyse du nouveau gouvernement d'E.Macron (ancien élu maintenant chez McKinsey)	LÉGISLATIVES	Florent Le Du
l'humanité	2/6/2022	Les départs de collaborateurs de ministres chez les lobbys et les grands groupes se multiplient, au risque de brouiller toujours plus la frontière entre intérêt public et privé.	Entre lobbys et macronie, c'est du pantouflage artistique	990	Sur les conflits d'intérêt entre ancien conseiller travaillant maintenant au gouvernement	Gouvernement	Aurélien Soucheyre
l'humanité	3/6/2022	Montée de l'abstention, défiance croissante envers les représentants, un Parlement qui ne reflète qu'une minorité de la société, un pouvoir trop vertical, des contre-pouvoirs affaiblis... Les institutions de la Ve République sont à bout de souffle, notre démocratie est en danger : 83 % des Français demandent plus et mieux de démocratie, selon un sondage Harris Interactive d'octobre 2021.	Quelles institutions pour faire vivre la démocratie ?	2026	Sur la crise démocratique et l'abstention avant les législatives // interview de Charlotte Girard Eleonora Bottini Christian Salmon Maitresse de conférences en droit public, université Paris-Nanterre Directrice de l'Institut de recherche juridique, université Caen-Normandie, Chercheur, fondateur du Parlement international des écrivains et du Réseau des villes-refuges	LÉGISLATIVES	Latifa Madani
l'humanité	19/10/2022	Infiltrés au coeur de l'État pour y distiller l'orthodoxie néolibérale et les politiques antisociales, les cabinets de conseil comme McKinsey ou Bain & Company ne subissent pas la réduction des dépenses publiques qu'ils prônent. Depuis 2010, leur chiffre d'affaires mondial a triplé et atteint 30 milliards d'euros.	Le juteux business de McKinsey	52	chapot d'un article	conseil	
l'humanité	15/12/2022	Les actionnaires ne se soucient pas de la façon dont les rendements sont atteints. Les salariés doivent jouer un rôle.	[Les actionnaires ne se soucient pas de la façon...]	477	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Finance	
l'humanité	21/12/2022	Le chant des sirènes du hightech s'est tu. Et le retour sur terre est brutal. Après des années d'emballement financier, le secteur du numérique est confronté à une vague de licenciements sans précédent dans le monde.	Gros mal de tech	326	crise sur le monde du numérique et de la technologie	Finance	

Pour le journal *Le Monde*, le cabinet McKinsey est souvent mentionné, que ce soit pour présenter ce qu'est un consultant (article publié le 18 mars 2022) “*Le Conseil, une activité méconnue et de plus en plus prisée*”, paru le lendemain de la parution de leur article sur le scandale McKinsey.

Le journal publie aussi des articles mentionnant McKinsey, pour des carrières, des expertises en politique, finance, et même en expertise sur des sujets touchant l'international.

L'Obs mobilise McKinsey de la même manière que *Le Monde* : pour des carrières, des expertises etc.

Tableau Excel n°2, extrait du tableau Excel “Mention hors scandale du cabinet McKinsey” pour *Le Monde* et *L'Obs* Excel

Le Monde	19/4/2022	Les plus prestigieux recrutent l'essentiel de leurs troupes dans une poignée d'établissements sélectifs, où les étudiants viennent avant tout de milieux très aisés. Un entre-soi qui peut conduire à une certaine déconnexion.	Dans les cabinets de conseil, des « armées de clones » issus des grandes écoles	2121	Mode de recrutement des cabinets de conseil	Finance	Alice Raybau
Le Monde	29/4/2022	Plus proche et puissant collaborateur du chef de l'Etat, le secrétaire général de l'Elysée, en place depuis 2017, pourrait bien être reconduit à son poste, malgré les critiques à son encontre.	On le surnomme le « vice-président », le « jumeau » d'Emmanuel Macron : Alexis Kohler, inoxydable secrétaire général de l'Elysée, parti pour rester	1710	Mention du cabinet McKinsey: expertise	politique	Alexandre Lemarié
Le Monde	5/5/2022	Plusieurs mastodontes du secteur sont épinglés dans les différents volets du rapport de la commission Zondo consacré au pillage des caisses de l'Etat dans les années 2010.	Afrique du Sud : McKinsey et les sociétés de conseil bousculés par les scandales de corruption de l'ère Zuma	758	Maversation en Afrique du Sud + scandale avec le cabinet McKinsey	géopolitique	Mathilde Boussion
Le Monde	14/5/2022	Les entreprises de la « tech » s'arrachent les diplômés du master « mathématiques, vision et apprentissage », créé à l'origine par l'ENS Paris-Saclay. Ses diplômés, qui irriguent la recherche française dans ce secteur, allient une solide formation en mathématiques à une maîtrise de la science des données.	A Saclay, le master qui forme l'élite des spécialistes en intelligence artificielle	1713	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Finance	Marine Miller
Le Monde	31/8/2022	Face à l'offensive américaine dans le domaine de la réalité virtuelle, Meta en tête, l'Europe cherche la réplique. Un soutien massif aux entreprises semble nécessaire	La bataille du métavers est lancée	1923	Mention du cabinet McKinsey: expertise	economique	Charles de Laubier
Le Monde	11/12/2022	L'Asie et l'Amérique du Nord captent l'essentiel des financements dans les secteurs technologiques d'avenir, souligne une étude. Le nouveau plan protectionniste américain pourrait accentuer le retard de l'Europe.	Investissements industriels : l'Europe court derrière la Chine et les Etats-Unis	1106	Mention du cabinet McKinsey: expertise	international	Marie Charrel
L'Obs	18/3/2022	Incourtournables depuis 2014, les plateformes de streaming se révèlent plus interventionnistes que jamais avec les scénaristes et réalisateurs français. Ce qui n'est pas pour déplaire à beaucoup d'entre eux. Enquête sur un étrange syndrome de Stockholm au moment où démarre le festival Séries Mania à Lille.	Comment Netflix, Prime Vidéo ou Disney+ prennent en main les auteurs français	3117	comparaison avec sur la supervision et un directeur de thèse avec un étudiant ou un consultant de McKinsey	teleobs	Arnaud Sagnard
L'Obs	19/5/2022	Ils ont obtenu le diplôme idéal pour faire carrière et toucher de hauts salaires. Mais certains ont préféré prendre un autre chemin. Plongée dans la promo 2020 de la plus prestigieuse des écoles de commerce françaises	LES REBELLES DE HEC	1153	Carrière chez McKinsey		BORIS MANENTI
L'Obs	11/8/2022	NUMÉRIQUE Demain, notre double numérique se formera, se divertira, consommera dans un univers semblable à un jeu vidéo. Géants de la tech et marques se battent pour s'imposer sur ce nouveau marché. Miroir aux alouettes ou nouvelle frontière ?	Comment vivrons-nous dans le métavers ?	3175	mention d'un rapport de McKinsey	Numérique	BORIS MANENTI et DOMINIQUE NORA

Le Figaro, lui aussi ne mentionne le nom du cabinet que pour des expertises économiques, financières, ou sur le monde digital, mais aussi pour illustrer les carrières de personnes ayant travaillé chez McKinsey, travaillant toujours chez McKinsey ou entrant dans le cabinet de conseil.

Tableau Excel n°3, *extrait du tableau Excel "Mention hors scandale du cabinet McKinsey" pour Le Figaro*

Le Figaro	27/3/2022	Patrick Cohen est aujourd'hui le chef d'orchestre d'un comité exécutif soudé.	Les décideurs de l'assureur Axa France	647	Carrière chez McKinsey	décideur	Bellemare, Carole
Le Figaro	29/4/2022	Si les épreuves écrites sur table ont été supprimées du concours de Sciences Po, l'art de dissenter reste décisif pour intégrer une grande école.	La culture générale à l'entrée des grandes écoles	712	Carrière chez McKinsey	Polémique	Ghislain de Montalembert
Le Figaro	4/5/2022	DÉCRYPTAGE - Une vague de chaleur historique révèle la vulnérabilité du pays face au réchauffement climatique.	L'Inde démunie face à une canicule historique	1042	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Actualité ; Sciences & Environnement	Derville, Emmanuel
Le Figaro	6/5/2022	GRAND ENTRETIEN - Les mathématiques ont longtemps été l'une des dernières disciplines échappant à l'abaissement du niveau scolaire en France. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, souligne le polytechnicien et chercheur Olivier Rev.	Maths: «L'excellence pour tous proclamée, c'est l'excellence pour personne dans les faits»	2330	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Vox ; Vox Société	Devecchio, Alexandre
Le Figaro	6/4/2022	PORTRAIT - À 39 ans, le bras droit opérationnel de Stanislas Guerin, passé par l'UMP, sort de l'ombre pour ravir le siège du mathématicien ex-LREM, dans l'Essonne.	Législatives 2022: de McKinsey à LREM, le discret Paul Midy envoyé face à Cédric Villani	651	Carrière chez McKinsey	élections législatives	Boichot, Loris
Le Figaro	7/4/2022	Deux semaines après sa réélection, Emmanuel Macron sera investi ce samedi lors d'une cérémonie à l'Élysée. L'occasion pour le chef de l'État de reprendre la parole après plusieurs jours de silence.	Matignon, gouvernement : Macron cherche l'équilibre	221	Carrière chez McKinsey	Une	
Le Figaro	8/4/2022	ENTRETIEN - Le patron du bureau parisien du BCG fait le point sur les évolutions RH du secteur du conseil, en pleine mutation	Guillaume Charlin: «Les valeurs se diffusent mal par visio»	1128	Carrière chez McKinsey	Décideurs ; Emploi	Landré, Marc
Le Figaro	10/4/2022	Le directeur général a succédé officiellement le 2 mai à André Renaudin à la tête de l'entreprise.	Après Credit Suisse, Bruno Angles assure chez AG2R La Mondiale	470	Carrière chez McKinsey	Décideurs ; Portraits	Bellemare, Carole
Le Figaro	22/5/2022	DÉCRYPTAGE - Environ 40 % des assureurs considèrent le changement climatique comme une priorité absolue, l'assurabilité et la rentabilité étant les principaux enjeux.	Partout dans le monde, des habitations pourraient devenir inassurables	1172	Carrière plus expertise du cabinet McKinsey	Économie ; Conjoncture	Bohineust, Armelle
Le Figaro	22/5/2022	ENTRETIEN - Pour le directeur général d'Axa France, «l'entreprise est avant tout une aventure humaine».	Patrick Cohen: «Il faut faire confiance aux équipes»	1142	Carrière chez McKinsey	Décideurs	Jacquot, Bruno, Guinot, Danièle, Nodé-Langlois, Fabrice
Le Figaro	28/5/2022	Les grands patrons et les dirigeants politiques se sont retrouvés dans la célèbre station suisse après deux ans d'absence, dans un climat anxiogène.	Guerre, crises et inflation plombent le Forum de Davos	843	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Économie ; Conjoncture	
Le Figaro	27/05/2022	Les grands patrons et les dirigeants politiques se sont retrouvés dans la célèbre station suisse après deux ans d'absence, dans un climat anxiogène.	Guerre, crises et inflation plombent le Forum de Davos	844	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Économie	
Le Figaro	6/6/2022	Le calendrier, qui prévoit l'arrêt des ventes de véhicules à combustion dès 2035, pourrait être durci.	La fin des véhicules thermiques à nouveau en débat	681	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Économie ; Entreprises	Collet, Valérie
Le Figaro	9/6/2022	Comment vivrons-nous dans la voiture connectée autonome ? Le metavers va-t-il changer nos vies ? Que mangerons-nous en 2050 ? Rendez-vous au Big Bang Eco du 27 au 29 juin sur lefigaro.fr.	Big Bang Eco du «Figaro» : découvrez tout le programme de l'édition 2022	450	Carrière chez McKinsey	Économie	Le Figaro

Cette similarité quant à la présentation ainsi qu'à l'utilisation du cabinet McKinsey comme ressource (expertises) ou bien comme référence (carrière) indique que le cabinet, qui est cité dans la presse depuis 1980, s'est très bien implanté dans la sphère médiatique de la presse écrite française. Cela contribue à la construction d'un discours dominant. Le cabinet McKinsey a presque institutionnalisé son nom comme étant une référence, qui peu importe les scandales, reste légitime comme source.

Quant à la presse télévisuelle (JT de *France 2* et de *TF1*), les mentions se font sur un temps court, et sur le temps d'antenne de sujet sur les présidentielles.

Si on regarde en détail les articles de presse publiés mobilisant le cabinet McKinsey hors scandale, nous pouvons voir qu'ils ont un rôle très similaire d'un journal à l'autre. Qu'en est-il à présent des articles qui dépeignent le scandale ?

L'Humanité mobilise le scandale McKinsey dans des sujets tels les élections présidentielles. Notamment sur la période entre le 29 mars 2022 et le 6 mai 2022, où les mentions du scandale ne se font que sur ce sujet.

Sujets	Élections Présidentielles	Politique	Grève	Ouverture d'enquête	Total
Nombre d'articles	13	4	1	2	20

Tableau n°4 résumant le nombre de mentions du scandale McKinsey par thème pour le journal *Le Monde*

La publication du journal *Le Monde* peut sembler différente car la façon d'aborder les sujets n'est pas la même que celle du journal *L'Humanité*. Cependant, les sujets abordés restent essentiellement les mêmes.

Sujets	Élections présidentielles	Politique	Europe	Cabinets de conseil	Finance	Société	Ouverture d'enquête
Nombre articles	25	10	2	2	2	1	1

Tableau n°5 résumant le nombre de mention du scandale McKinsey par thème pour le journal *Le Monde*

L'Obs suit la même tendance, centrant la majorité de ses mentions sur les élections présidentielles, puis sur des sujets tels que la politique et la finance. Un tableau n'est pas possible car ayant tiré au hasard des articles, il n'y en a pas assez pour faire un tableau, même si les thèmes restent très similaires aux autres journaux étudiés.

Le Figaro suit la même logique de publication avec un focus sur les élections dans un premier temps, puis sur d'autres sujets tels que la finance, la politique ou la rubrique société.

Sujets	Élections présidentielles	Politique	Finance	Société	Total
Nombre d'articles	28	5	4	4	41

Tableau n°6 résumant le nombre de mentions du scandale McKinsey par thème pour le journal *Le Figaro*

Nous venons d'analyser la logique de publication à propos du scandale McKinsey. Un récit similaire se dégage de l'ensembles étudiés, malgré ce qui aurait pu paraître comme des orientations

qui pourraient être perçus comme primordiales, tel que l'orientation politique d'un journal. Malgré une pluralité perçue de ces journaux par le public.

b. Une focalisation progressive du scandale autour de McKinsey

Quand on lit “scandale McKinsey”, on pense à un scandale touchant principalement ce cabinet de conseil et pas vraiment les autres. La raison cachée derrière ce nom de scandale peut être liée au fait que McKinsey a déjà été impliqué en 2017 et 2021 dans des scandales impliquant le gouvernement. Cependant, comme nous l'avons présenté dans l'introduction de ce mémoire, en mars 2022, le scandale est surtout concentré sur l'utilisation massive, voire excessive des cabinets de conseil en général. La focalisation sur les responsabilités du seul cabinet McKinsey est progressive.

Ainsi, que ce soit dans le livre “*Les infiltrés*” (2022), ou encore dans le rapport d'enquête sénatoriale, les deux pointent du doigt l'utilisation excessive de nombreux cabinets de conseil par le gouvernement. Les cabinets listés par la Commission d'enquête sont nombreux : Accenture, PWC, Roland Berger ou encore Wavestone, Bain, Boston Consulting Group (BCG), Capgemini, Eurogroupe, CY et enfin McKinsey. L'enquête des journalistes et auteurs de “*Les infiltrés*”, ont eux aussi concentré leur enquête sur l'influence et l'ingérence croissante des cabinets de conseil au sein de l'Etat et de l'administration publique (le sous-titre de cet ouvrage est “comment les cabinets de conseil ont pris le contrôle de l'Etat”). Ce n'est, en réalité qu'à partir de l'annonce de l'ouverture d'une enquête préliminaire du 31 mars 2022, annoncé par le Parquet National Financier (PNF), sur le blanchiment fiscal du cabinet McKinsey en France, que McKinsey se retrouve en première ligne.

Nous pouvons donc observer une chronologie marquée et rythmée par les différents rebondissements du scandale : de la publication des premiers articles sur le sujet tels que “*accord aux cabinets de conseil, l'Etat se saborde*” (*L'Humanité*, 18/03/2022), “*Les cabinets de conseil, une machine installée au cœur de l'Etat*” (*Le Monde*, 17/03/2022), “*APL, pandémie, consultations citoyennes : l'inquiétante banalisation du recours aux consultants*” (*L'Obs*, 17/03/2022), ou encore “*Politiques publiques : le Sénat dénonce la présence “tentaculaire” des cabinets de conseil*” (*Le Figaro*, 17/03/2022). Cependant les publications suivantes (soit le jour même pour les journaux *L'Obs*, *Le Monde* et *Le Figaro*) sont centrées sur McKinsey. *L'Humanité* commence à parler du cabinet de conseil à partir du 25 mars 2022, dans un article assez court (179 mots) en réaction à l'intervention du gouvernement (ici de Bruno Le Maire), qui dit “assurer que le cabinet McKinsey paiera ses impôts”.

Selon les articles de presse étudiés, l'appellation "scandale" n'apparaît qu'à partir de fin mars : pour *Le Figaro* il faut attendre le 24 mars 2022, et ce n'est que parce que l'article reprend les mots de Gabriel Attal (alors porte-parole du gouvernement) qui disait "McKinsey n'est pas un scandale d'Etat" (article du Jeudi 24 mars 2022, "Cabinets de conseil : quelles missions a réalisées McKinsey pour l'État ?", *Le Figaro*⁶⁰). La nomination "scandale d'Etat" va ensuite être reprise dans la publication des articles suivants l'article du 24 mars 2022 .

L'Humanité parle d'abord de "scandale perpétuel" dans son article de 1622 mots paru en page 2 le Mardi 29 mars 2022 "*Les milliards de l'évasion à porter de vote*⁶¹". L'utilisation du mot "scandale" pour qualifier McKinsey n'est pas la même pour les deux journaux : pour *Le Figaro* c'est avant tout pour transmettre le message gouvernemental, puis pour surfer sur les réactions des opposants à Emmanuel Macron. Tandis que pour *L'Humanité*, l'utilisation de cette qualification porte surtout pour épingle le gouvernement, quant à son inaction en matière de lutte contre la fraude fiscale.

L'Obs, quant à lui, titre "*Le scandale McKinsey va-t-il tourner à l'affaire d'Etat*⁶²", pour un article de 1787 mots publié le 25 mars 2022. L'expression "scandale McKinsey" n'est pas utilisée dans le développement de l'article, seulement dans le titre. Cependant la qualification de "Scandale McKinsey" est réutilisée dans d'autres articles. Comme dans l'article "*Qu'ils aillent au pénal*", lance Macron à ses accusateurs après le scandale McKinsey⁶³", publié le 27 mars 2022. Dans cet article l'utilisation du qualificatif "Scandale McKinsey" est faite à de nombreuses reprises. L'article porte sur la réaction d'Emmanuel Macron sur *France 3* lors d'un entretien.

Pour *Le Monde*, l'utilisation de "scandale d'Etat" et même de "scandale fiscal" est utilisée pour la première fois lors de la publication de l'article "*Ce qu'ils ont dit, ce qu'ils ont fait.... La journée politique dans l'œil du "Monde"*⁶⁴", le 18 mars 2022. Cet article est un récap politique de la semaine. Ici, les journalistes reprennent les éléments de langage de Fabien Roussel, cité dans la partie "citation du jour".

⁶⁰ Voir annexe page 125

⁶¹ Voir annexe page 137

⁶² Voir annexe page 136

⁶³ Voir annexe page 132

⁶⁴ Voir annexe page 122

Nous pouvons noter que l'utilisation des qualificatifs "scandale" ; "scandale d'Etat" sont mobilisés de la même manière que dans *Le Figaro*, soit pour transmettre la parole de l'opposition soit du gouvernement.

Les premiers à parler de "scandale McKinsey" sont donc et le gouvernement (notamment par Gabriel Attal, porte-parole du gouvernement, pour le nier) et ses opposants politiques (par exemple Fabien Roussel, ou les Insoumis, pour l'affirmer). Cette qualification est ensuite reprise par les journaux qui se l'approprient au bout de quelques publications. Cependant ce scandale est largement vidé de sa substance.

La banalisation du scandale d'Etat portant le nom du cabinet de conseil McKinsey prend plusieurs formes. La première est celle du choix de concentrer le scandale sur le cabinet McKinsey, détournant ainsi l'attention du véritable problème, ou encore du fait que le gouvernement n'entretient pas de relation ambiguë qu'avec McKinsey, mais aussi avec d'autres cabinets de conseil, comme le dénonce le rapport d'enquête de la Commission du Sénat. La seconde banalisation du scandale d'Etat tient au choix de transmettre les informations sur l'évolution du scandale, sans rappeler les enjeux réels de ce que sous-entend un scandale de ce type : soit la dépendance aux cabinets de conseil, mais aussi la perte de souveraineté doublée de la perte de compétence ainsi que la perte d'indépendance (et d'agent) de l'Etat et de ses administrations en faveurs des cabinets de conseil. Comme l'écrit Comby⁶⁵ à propos de la question climatique, une "dépolitisation n'est pas apolitique mais répond bel et bien à un propos politique" (p 15). Le Livre "*Les infiltrés*" peut permettre de comprendre le réel impact de ce scandale. Ainsi que la lecture du rapport d'enquête de la Commission sénatoriale. Les articles de presse, ainsi que les émissions télévisées quant à eux, banalisent le scandale, ne permettant pas de comprendre l'ampleur du problème. Ils adoptent un cadrage qui converge dans le temps vers un cadrage conformiste.

⁶⁵ Comby, J-B. (2015), *La Question climatique. Genèse et dépolitisation d'un problème public*, Paris, Raisons d'Agir, 250 p

Conclusion :

Fin 2022, deux enquêtes sur le lien entre les cabinets de conseil et la majorité présidentielle sont ouvertes. Comme deux enquêtes supplémentaires ouvertes par le PNF, qui mènent en Novembre à la perquisition du siège social du cabinet McKinsey. Cependant, à part un dernier soubresaut médiatique, marqué notamment par un reportage TF1 (lors de son JT de 20h). Le JT de 20h de France 2 fait lui aussi un sujet sur l'ouverture d'enquête du PNF. Seul le JT de 20h de France 2 parlera, brièvement (13 secondes) sur la perquisition du siège parisien du cabinet de conseil McKinsey et du parti Renaissance. Quelques articles vont être ensuite publiés sur la question. Ces perquisitions sont vite suivies en juillet 2023 par la publication du rapport de la Cour des Comptes sur le rôle des cabinets de conseil pendant la pandémie. Le scandale McKinsey reste à la surface de l'actualité, banalisant encore plus les conflits d'intérêts que soulève l'alliance Etat-cabinet de conseil.

Nous venons de voir le traitement médiatique du cas de McKinsey dans différents organes de presse et différents médias télévisés. La construction d'un scandale suit plusieurs étapes, et demande du temps. L'analyse du scandale McKinsey permet surtout ici de comprendre la construction d'un discours dominant dans la sphère médiatique française. La conclusion des résultats permet donc de dire que le scandale McKinsey est publié dans le cadre d'un discours dominant : celui de la banalisation d'un scandale d'Etat. Le cœur que soulève le scandale n'est pas vraiment abordé dans la presse, seul le livre *“Les infiltrés”* et le rapport d'enquête sénatorial (2022) mettent le doigt sur le véritable problème, permettant d'ajouter de la nuance au discours médiatique produit par la presse télévisuelle et écrite.

En effet, à travers la banalisation et la non construction d'un scandale d'Etat tel que McKinsey, un discours dominant émerge. Ce discours dominant permet au scandale McKinsey de se concentrer et de se focaliser sur le cabinet McKinsey, au lieu de se concentrer sur l'ensemble des cabinets de conseil, qui ne souhaitent pas de publicité. Comme le rappelle les auteurs et journalistes Aron et Michel-Aguirre, les cabinets de conseil travaillent dans l'ombre, et préfèrent rester des acteurs non connus du grand public. Ce discours dominant, permet aussi de minimiser les problèmes

que soulèvent l'utilisation à grande échelle des cabinets de conseil de par l'Etat et ses administrations, ainsi que des conséquences de cette sollicitation abusive des cabinets de conseil.

De plus, l'analyse des articles de presse permet de comprendre la place que prend le cabinet McKinsey, même au cœur d'un scandale, dans la presse écrite : le cabinet garde une position de source fiable (utilisation de ses rapports d'expertises) et est aussi une référence autobiographique quant au parcours de vie d'un individu. Même un rapport de la commission d'enquête, une enquête du Parquet National Financier et quelques perquisition, sans oublier la publication du livre "Les infiltrés", ne font pas tomber le cabinet McKinsey de son rôle de référence dans le monde de la presse.

La question que nous pouvons maintenant nous poser porte sur les rouages incorporant la construction du discours dominant, comme l'économie d'un journal, ou encore les influences extérieures au monde de la presse.

Bibliographie

- Aron, M. and Michel-Aguirre, C. (2022). *Les infiltrés*. Allary Editions.
- Babou, I. and Marec, J.L. (2003). « Science, musée et télévision : discours sur le cerveau ». *Communication & langages*, [online] (N° 138 (Déc. 2003)), p.69. Available at: <https://shs.hal.science/halshs-00159183/> [Accessed 24 Nov. 2023].
- Bacqué, M-H. Epstein, R. Ouardi, S. Simon P. Zappi, S. (dir) (2015). « Editorial Dossier : ‘ma cité a craqué’ 10 ans après les révoltes urbaines de 2005 ». *Mouvements*, Vol 13 n° 83. p.7-10.
- Bastin, G. (2008). Une exception d’irresponsabilité ? *Questions de communication*, [online] (13), pp.89–107. doi:<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.1703>.
- Ben Khouja, M. (2020). *Un aperçu sur l’analyse du discours critique – ADC*. https://www.researchgate.net/publication/344352961_Un_aperçu_sur_l’analyse_du_discours_critique_-_ADC.
- Burger, M. (2006). The discursive construction of the public and the private spheres in media debates: the case of television talk shows. *Revista Alicantina de Estudios Ingleses*, (19), pp.45–65. doi:<https://doi.org/10.14198/raei.2006.19.04>.
- Camus, O. and Georget, P. (20AD). *L’analyse des discours médiatiques*. [online] Available at: <https://normandie-univ.hal.science/hal-02527111/document> [Accessed 24 Nov. 2023].
- Champagne, P. (2016). *La Double Dépendance. Sur le journalisme, de Patrick Champagne (2016)*. [online] Acrimed | Action Critique Médias. Available at: <https://www.acrimed.org/La-Double-Dependance-Sur-le-journalisme-de> [Accessed 23 May 2024].
- Charaudeau, P. (1999). La médiatisation de l’espace public comme phénomène de fragmentation. *Études de communication. langages, information, médiations*, [online] (22), pp.73–92. doi:<https://doi.org/10.4000/edc.2346>.
- Chouliaraki, L. (2005). Media discourse and the public sphere. *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, 21(spe), pp.45–71. doi:<https://doi.org/10.1590/s0102-44502005000300005>.
- Christophe, P. (2005). Julien Duval, Critique de la raison journalistique. Les transformations de la presse économique en France. *Questions de communication*, (7), pp.426–428. doi:<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.5478>.
- Comby, J-B. (2015), *La Question climatique. Genèse et dépolitisation d’un problème public*, Paris, Raisons d’Agir, 250 p

- Contributeurs aux projets Wikimedia (2006). *cabinet de conseil*. [online] Wikipedia.org. Available at: https://fr.wikipedia.org/wiki/McKinsey_%26_Company [Accessed 24 Nov. 2023].
- Delamarre, G. (2023). *Audiences : 'TPMP', 'C à Vous', 'Quotidien', le vrai bilan de la rentrée des talks... sans découpage*. [online] ozap.com. Available at: <https://www.ozap.com/actu/audiences-tpmp-c-a-vous-quotidien-le-vrai-bilan-de-la-rentree-des-talks-sans-decoupage/638098> [Accessed 4 Dec. 2023].
- Derville, G. (2013), « Le pouvoir des médias », *Communication* [En ligne], Vol. 33/1 | 2015, mis en ligne le 18 février 2015, consulté le 25 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/communication/5319> ;DOI : <https://doi.org/10.4000/communication.5319> [Assessed 4 Dec 2023].
- Dobry, M (1986) *Sociologie des crises politiques*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. *Politique*, (12), 123–129. <https://doi.org/10.7202/040571ar>
- Duval, J. (2015). *Critique de la raison journalistique. Les transformations de la presse économique en France*. [online] Google Books. Editions du Seuil. Available at: <https://books.google.fr/books?id=C7OwCQAAQBAJ&lpg=PT8&dq=J.%20Duval%20champs%20journalistique&lr&hl=fr&pg=PT8#v=onepage&q=J.%20Duval%20champs%20journalistique&f=false> [Accessed 23 May 2024].
- France info avec AFP (2022). *Affaire McKinsey : quatre questions sur l'enquête du Parquet national financier sur les pratiques fiscales du cabinet de conseil*. [online] Franceinfo. Available at: https://www.francetvinfo.fr/societe/justice/affaire-mckinsey-quatre-questions-sur-l-enquete-du-parquet-national-financier-sur-les-pratiques-fiscales-du-cabinet-de-conseil_5070328.html [Accessed 23 May 2024].
- Gammal, J.E. *Scandales*. Publicationnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics. [En ligne] Mis en ligne le 28 juin 2017. Accès : <http://publicationnaire.humanum.fr/notice/scandales/>. Consulté le 3 mai 2024.
- Garrigou, A. « Le boss, la machine et le scandale. La chute de la maison Médecin ». *Politix*, n°17, 1992.
- Henry, E. (2007). *Amiante : un scandale improbable*. [online] <https://doi-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.4000/books.pur.12719>. Available at: <https://books-openedition-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/pur/12734> [Accessed 23 May 2024].
- Hubé, N.(2008) *Décrocher la "UNE". Le choix des titres de première page de la presse quotidienne en France et en Allemagne (1945-2005)*, Presses universitaires de Strasbourg (coll. Sociologie politique européenne)
- Jadot, A., Roche, E. et Borrell A. « L'affaire Fillon et sa couverture médiatique négative : une sensibilité contrastée des électeurs, entre scandale et complot », *Questions de communication*, vol. 38, no. 2, 2020, pp. 173-200
- Marcellin, J. (2022). *L'affaire McKinsey : on vous explique tout sur cette polémique qui pourrait devenir le cauchemar de Macron*. [online] midilibre.fr. Available at: <https://www.midilibre.fr/2022/03/30/laffaire-mckinsey-on-vous-explique-tout-sur-cette-polemique-qui-pourrait-devenir-le-cauchemar-de-macron-10204110.php> [Accessed 24 Nov. 2023].

- Krieg, A. (2000). 'Analyser le discours de presse', mise au point sur le 'discours de presse' comme objet de recherche. *OpenEdition Journal, Communication, Information, Médias théories pratiques*, [online] 20/1. Available at: <https://doi.org/10.4000/communication.6432> [Accessed 4 Dec. 2023].
- Marchetti, D. (2002). 'Sociologie de la production de l'information', Retour sur quelques expériences de recherche. *OpenEdition Journals 'Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs'*, 1, pp.17–32.
- Marchetti, D. and La, D. (2019). *La genèse médiatique du "scandale du sang contaminé"*. [online] Available at: <https://shs.hal.science/halshs-02379940/document> [Accessed 23 May 2024].
- Mauger, G. (2013). *Lire les sciences sociales. Volume 6/2008-2013*. Éditions de la Maison des sciences de l'homme ed. *Éditions de la Maison des sciences de l'homme eBooks*, Les éditions de la Maison des sciences de l'Homme. doi:<https://doi.org/10.4000/books.editionsmsmh.15088>.
- Moirand S. et Reboul-Touré S. (2015). 'Nommer les événements à l'épreuve des mots et de la construction du discours', *Langue française*, 2015/4 (N° 188), p. 105-120..
- Nicholas, G. (2004). chapitre *The Media and the Public Sphere*. [online] Available at: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203622278-34/media-public-sphere-nicholas-garnham>.
- Nollet, J. (2015). L'emprise du journalisme sur les catégories d'action publique. *Questions de communication*, (27), pp.21–39. doi:<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.9670>.
- Sénat. (2023). *Un phénomène tentaculaire : l'influence croissante des cabinets de conseil sur les politiques publiques - Rapport*. [online] Available at: https://www.senat.fr/basile/visio.do?id=r8112131_21&idtable=r8112131_21 [Accessed 24 Nov. 2023].
- Sikorski C. (von), Heiss R. et Matthes J., 2020, « How Political Scandals Affect the Electorate. Tracing the Eroding and Spillover Effects of Scandals with a Panel Study », *Political Psychology*, 41 (3), p. 549-568.
- Tasset, C. (2016). Jean-Baptiste Comby, La Question climatique. Genèse et dépolitisation d'un problème public (Raisons d'Agir, 2015). *Sociologie*. [online] Available at: <https://journals.openedition.org/sociologie/2934>.
- Teulon F. (2022). 'Avis d'expert. Le syndrome McKinsey ou la déroute du management public', *Question(s) de management*, 2022/2 (n° 39), p. 207-213..
www.mckinsey.com. (n.d.). *Notre métier | France | McKinsey & Company*. [online] Available at: <https://www.mckinsey.com/fr/our-work>.
- Van Haepere, B. « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. li, no. 2, 2012, P83-99.

Annexes

Voir document indépendant car trop de pages

4^e de couverture du mémoire

Pour un meilleur référencement du mémoire dans Pépité, veuillez rédiger un résumé du mémoire et établir une liste de mots clés sur la 4^e de couverture de votre mémoire.

Résumé du mémoire (rédigé dans la langue originale du mémoire / 500 mots maximum) :

Notre principal est d'analyser le contenu et la forme des propos de différents médias sur la question du rôle du cabinet de conseil McKinsey au sein du gouvernement français. Pour mieux comprendre la manière dont émerge un discours journalistique dominant que ce soit dans le cadre d'une émission télévisée, ou dans celui de titres de la presse quotidienne, nous nous demanderons quels sont les mécanismes de construction et de sélection d'un sujet comme discours dominant. Mon hypothèse de départ est la suivante : la construction d'un discours dominant dans la presse écrite et audiovisuelle suit un schéma commun, quel que soit le média

ou bien la ligne politique choisie par le média. Cette hypothèse sous-entend que la lexicologie, le vocabulaire utilisé, mais aussi la manière de présenter la nouvelle soit similaire peu importe le média et la ligne politique du média. Pour pouvoir capter ces mécanismes, nous analyserons les discours de presse écrite et audiovisuelle produits dans le cadre du scandale McKinsey, qui a éclaté en février de l'année 2022. Ce scandale se place dans le prolongement d'une première « affaire Mc Kinsey » lancée en 2021 par Le canard enchainé, sur leur implication dans la gestion du covid 19. Toutefois, nous centrons notre analyse sur la médiatisation durant l'année 2022.

Mots-clés définis par l'auteur ou autrice (3 à 5 mots-clés) :

- **Scandale d'Etat**
- **Banalisation**
- **Discours Dominant**
-

Annexe Mémoire :

Un presque scandale d'Etat

La construction du discours dominant dans la sphère médiatique
- étude de cas du scandale McKinsey

Sommaire

Tableau Excel des mentions du cabinet McKinsey hors scandale McKinsey	3
Tableau Excel des mentions du scandale McKinsey dans la presse écrite	19
Tableau Excel des sujets sur le scandale McKinsey	41
Articles de presse écrite	94
Politiques publiques : le Sénat dénonce la présence «tentaculaire» des cabinets de conseil	94
Le Figaro, 17/03/2022	94
Cabinets de conseil : la commission d'enquête dénonce un «doublement» des dépenses de l'État depuis 2018	96
Le Figaro, 17/03/2022	96
Le cabinet McKinsey accusé d'optimisation fiscale par la commission d'enquête du Sénat	98
Le Figaro, 17/03/2022	98
Le cabinet de conseil McKinsey n'a payé aucun impôt sur les sociétés en France depuis dix ans	100
L'Obs, 17/03/2022	100
L'Etat sous Macron : des dépenses de consulting qui ont plus que doublé	102
L'Obs, 17/03/2022	102
APL, pandémie, consultations citoyennes : « l'inquiétante banalisation » du recours aux consultants	105
L'Obs, 17/03/2022	105
Le cabinet de conseil McKinsey accusé d'évasion fiscale en France	108
Le Monde, 17/03/2022	108
Les cabinets de conseil, une machine installée au cœur de l'Etat	111
Le Monde, 17/03/2022	111
Accroc aux cabinets de conseil, l'État se saborde	116
L'Humanité, 18/03/2022	116
Ce qu'ils ont dit, ce qu'ils ont fait... La journée politique dans l'oeil du « Monde »	122
Le Monde, 18/03/2022	122
Cabinets de conseil: quelles missions a réalisées McKinsey pour l'État ?	125
Le Figaro, 24/03/2022	125
Conseils	129
L'Humanité, 25/03/2022	129
Macron se dit « choqué » de l'optimisation fiscale pratiquée par le cabinet McKinsey, Attal appelle l'administration à recourir au conseil	

« avec parcimonie » _____	130
Le Monde, 25/03/2022 _____	130
« Qu'ils aillent au pénal », lance Macron à ses accusateurs après le scandale McKinsey _____	132
L'Obs, 27/03/2022 _____	132
Affaire McKinsey : «Qu'ils aillent au pénal», lance Macron à ses accusateurs_	134
Le Figaro, 27/03/2022 _____	134
Les milliards de l'évasion à portée de vote _____	136
L'Humanité, 29/03/2022 _____	136
Le poison lent de l'affaire McKinsey sur la campagne de Macron _____	140
L'Obs, 30/03/2022 _____	140
Macron « à cloche-pied », Le Pen réduit l'écart, Péresse se replie _____	142
L'Obs, 30/03/2022 _____	142
[Le cabinet respecte l'ensemble des règles...] _____	145
Le Figaro, 31/03/2022 _____	145
Le parquet financier ouvre une enquête sur McKinsey _____	146
Le Figaro, 7/04/2022 _____	146
Les cabinets de conseil enfin visés par la justice _____	148
L'Humanité, 7/04/2022 _____	148
Emmanuel Macron tente de se dépêtrer de l'affaire McKinsey _____	149
Le Monde, 7/04/2022 _____	149
Source INA _____	151
Comuniqué de presse Cabinet McKinsey du 25/03/2022 _____	152

Tableau Excel des mentions du cabinet McKinsey hors scandale McKinsey

presse	date	sujet	titre	nombre de mot	mention	thème	auteur
L'Humanité	10/5/2022	dans la précipitation et sans concertation avec les prescripteurs (médecins, sages-femmes, dentistes), le gouvernement met en place une nouvelle procédure visant à fusionner les certificats d'arrêt de travail et d'accident de travail.	arrêt de travail : un scandale de plus	471	réforme produite par un cabinet de conseil + Réforme de la fusion arrêt de travail avec les certificats d'accident de travail	LÉGISLATIVES	Christophe Prudhomme
L'Humanité	16/5/2022	L'Humanité a décidé de suivre la confrontation entre le candidat de la Nupes et le ministre de l'Éducation nationale, à Montargis, dans le Loiret. Premier épisode de ce feuilleton avec le lancement de la campagne de Bruno Nottin.	Nottin et les profs s'attaquent à Blanquer	826	Mention de McKinsey pour provoquer un élu par une militante gréviste +grève contre la réforme du système éducatif	LÉGISLATIVES	Naïm Sakhi
L'Humanité	18/5/2022	La majorité a investi ses candidats en vue du scrutin. Parmi eux, de nombreux élus locaux, et beaucoup moins de profils « société civile » qu'en 2017. Mais restent encore de potentiels conflits d'intérêts.	Elus, cadres du privé... Qui sont les nouveaux candidats de Macron ?	1029	Analyse du nouveau gouvernement d'E.Macron (nouveau élu travaillant avant chez McKinsey)	LÉGISLATIVES	Cyprien Caddeo et Lola Ruscio

L'Humanité	18/5/2022	Jean-Baptiste Djebbari, qui n'est plus en charge des Transports au sein de l'exécutif depuis lundi, devrait rapidement intégrer le privé chez un constructeur automobile. Il perpétue une tradition macroniste qui entretient le flou entre intérêts publics et privés.	Des ministres qui marchent en pantoufles de luxe	553	Analyse du nouveau gouvernement d'E.Macron (ancien élu maintenant chez McKinsey)	LÉGISLATIVES	Florent Le Du
L'Humanité	2/6/2022	Les départs de collaborateurs de ministres chez les lobbys et les grands groupes se multiplient, au risque de brouiller toujours plus la frontière entre intérêt public et privé.	Entre lobbys et macronie, c'est du pantouflage artistique	990	Sur les conflits d'intérêt entre ancien conseiller travaillant maintenant au gouvernement	Gouvernement	Aurélien Soucheyre
L'Humanité	3/6/2022	Montée de l'abstention, défiance croissante envers les représentants, un Parlement qui ne reflète qu'une minorité de la société, un pouvoir trop vertical, des contre-pouvoirs affaiblis... Les institutions de la Ve République sont à bout de souffle, notre démocratie est en danger : 83 % des Français demandent plus et mieux de démocratie, selon un sondage Harris Interactive d'octobre 2021.	Quelles institutions pour faire vivre la démocratie ?	2026	Sur la crise démocratique et l'abstention avant les législatives // interview de Charlotte Girard Eleonora Bottini Christian Salmon Maîtresse de conférences en droit public, université Paris-Nanterre Directrice de l'Institut de recherche juridique, université Caen-Normandie, Chercheur, fondateur du Parlement international des écrivains et du Réseau des villes-refuges	LÉGISLATIVES	Latifa Madani

L'Humanité	19/10/2022	Infiltrés au coeur de l'État pour y distiller l'orthodoxie néolibérale et les politiques antisociales, les cabinets de conseil comme McKinsey ou Bain & Company ne subissent pas la réduction des dépenses publiques qu'ils prônent. Depuis 2010, leur chiffre d'affaires mondial a triplé et atteint 30 milliards d'euros.	Le juteux business de McKinsey	52	chapot d'un article	conseil	
L'Humanité	15/12/2022	Les actionnaires ne se soucient pas de la façon dont les rendements sont atteints. Les salariés doivent jouer un rôle.	[Les actionnaires ne se soucient pas de la façon...]	477	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Finance	
L'Humanité	21/12/2022	Le chant des sirènes du high-tech s'est tu. Et le retour sur terre est brutal. Après des années d'emballement financier, le secteur du numérique est confronté à une vague de licenciements sans précédent dans le monde.	Gros mal de tech	326	crise sur le monde du numérique et de la technologie	Finance	
Le Monde	11/3/2022	Dans cette communauté très présente sur les réseaux sociaux, la guerre en Ukraine est souvent vue comme une énième manipulation des masses, et les éléments de propagande de Moscou trouvent des relais.	Du complotisme sur le Covid-19 à la tentation du soutien à Vladimir Poutine	1135	portrait d'un complotiste		William Audureau et Samuel Laurent

Le Monde	18/3/2022	Bien que discret, le recours massif aux consultants extérieurs dans le public n'est pas nouveau : il remonte à la révision générale des politiques publiques, lancée en 2007 par Nicolas Sarkozy, main dans la main avec des cabinets de conseil.	Le conseil, une activité méconnue et de plus en plus prisée	529	présentation du travail de conseillé		Ma. RO.
Le Monde	3/4/2022	Toujours très convoités et choyés par les recruteurs, les développeurs Web considèrent que leur position avantageuse est arrivée à un point d'équilibre. Certains craignent de se laisser dépasser par l'intelligence artificielle et les évolutions technologiques.	« Rock stars » du marché de l'emploi, les développeurs Web craignent de devenir les « ouvriers d'hier »	1552	Carrière chez MCKinsey		Anne Chirol
Le Monde	11/4/2022	Dans cette grande école qui mène nombre de ses élèves au sommet du pouvoir, 83 % des étudiants sont des hommes. L'établissement, ouvert aux femmes depuis 1972, s'inquiète de l'impact de la réforme Blanquer sur l'appétence pour les maths chez les filles.	Cinquante ans après son ouverture aux femmes, Polytechnique reste un bastion masculin	1206	manque de parité a polytechnique		Jessica Gourdon
Le Monde	19/4/2022	Les plus prestigieux recrutent l'essentiel de leurs troupes dans une poignée d'établissements sélectifs, où les étudiants viennent avant tout de milieux très aisés. Un entre-soi qui peut conduire à une certaine déconnexion.	Dans les cabinets de conseil, des « armées de clones » issus des grandes écoles	2121	Mode de recrutement des cabinets de conseil	Finance	Alice Raybaud

Le Monde	29/4/2022	Plus proche et puissant collaborateur du chef de l'Etat, le secrétaire général de l'Elysée, en place depuis 2017, pourrait bien être reconduit à son poste, malgré les critiques à son encontre.	On le surnomme le « vice-président », le « jumeau » d'Emmanuel Macron : Alexis Kohler, inoxydable secrétaire général de l'Elysée, parti pour rester	1710	Mention du cabinet McKinsey: expertise	politique	Alexandre Lemarié
Le Monde	5/5/2022	Plusieurs mastodontes du secteur sont épinglés dans les différents volets du rapport de la commission Zondo consacré au pillage des caisses de l'Etat dans les années 2010.	Afrique du Sud : McKinsey et les sociétés de conseil bousculés par les scandales de corruption de l'ère Zuma	758	Maversation en Afrique du Sud + scandale avec le cabinet McKinsey	geopolitique	Mathilde Boussion
Le Monde	14/5/2022	Les entreprises de la « tech » s'arrachent les diplômés du master « mathématiques, vision et apprentissage », créé à l'origine par l'ENS Paris-Saclay. Ses diplômés, qui irriguent la recherche française dans ce secteur, allient une solide formation en mathématiques à une maîtrise de la science des données.	A Saclay, le master qui forme l'élite des spécialistes en intelligence artificielle	1713	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Finance	Marine Miller
Le Monde	31/8/2022	Face à l'offensive américaine dans le domaine de la réalité virtuelle, Meta en tête, l'Europe cherche la réplique. Un soutien massif aux entreprises semble nécessaire	La bataille du métavers est lancée	1923	Mention du cabinet McKinsey: expertise	economique	Charles de Laubier

Le Monde	11/12/2022	L'Asie et l'Amérique du Nord captent l'essentiel des financements dans les secteurs technologiques d'avenir, souligne une étude. Le nouveau plan protectionniste américain pourrait accentuer le retard de l'Europe.	Investissements industriels : l'Europe court derrière la Chine et les Etats-Unis	1106	Mention du cabinet McKinsey: expertise	international	Marie Charrel
L'Obs	18/3/2022	Incontournables depuis 2014, les plateformes de streaming se révèlent plus interventionnistes que jamais avec les scénaristes et réalisateurs français. Ce qui n'est pas pour déplaire à beaucoup d'entre eux. Enquête sur un étrange syndrome de Stockholm au moment où démarre le festival Séries Mania à Lille.	Comment Netflix, Prime Vidéo ou Disney+ prennent en main les auteurs français	3117	comparaison avec sur la supervision et un directeur de thèse avec un étudiant ou un consultant de McKinsey	teleobs	Arnaud Sagnard
L'Obs	19/5/2022	Ils ont obtenu le diplôme idéal pour faire carrière et toucher de hauts salaires. Mais certains ont préféré prendre un autre chemin. Plongée dans la promo 2020 de la plus prestigieuse des écoles de commerce françaises	LES REBELLES DE HEC	1153	Carrière chez MCKinsey		BORIS MANENTI
L'Obs	11/8/2022	NUMÉRIQUE Demain, notre double numérique se formera, se divertira, consommera dans un univers semblable à un jeu vidéo. Géants de la tech et marques se battent pour s'imposer sur ce nouveau marché. Miroir aux alouettes ou nouvelle frontière ? Suivez le guide !	Comment vivrons-nous dans le métavers ?	3175	mention d'un rapport de McKinsey	Numérique	BORIS MANENTI et DOMINIQUE NORA

L'Obs	4/10/2022	On ne recrute plus des salariés mais des « talents ». De la chaîne de l'usine Peugeot de Sochaux, où le talent était une ressource collective, au cerveau d'un consultant de chez McKinsey, histoire d'un glissement sémantique.	On avait un mot pour « talent » avant : « salarié »	569	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Chronique	Agathe Ranc
Le Figaro	27/3/2022	Patrick Cohen est aujourd'hui le chef d'orchestre d'un comité exécutif soudé.	Les décideurs de l'assureur Axa France	647	Carrrière chez McKinsey	décideur	Bellemare, Carole
Le Figaro	29/4/2022	Si les épreuves écrites sur table ont été supprimées du concours de Sciences Po, l'art de dissenter reste décisif pour intégrer une grande école.	La culture générale à l'entrée des grandes écoles	712	Carrrière chez McKinsey	Polémique	Ghislain de Montalembert
Le Figaro	4/5/2022	DÉCRYPTAGE - Une vague de chaleur historique révèle la vulnérabilité du pays face au réchauffement climatique.	L'Inde démunie face à une canicule historique	1042	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Actualité ; Sciences & Environnement	Derville, Emmanuel
Le Figaro	6/5/2022	GRAND ENTRETIEN - Les mathématiques ont longtemps été l'une des dernières disciplines échappant à la baisse du niveau scolaire en France. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, souligne le polytechnicien et chercheur Olivier Rey.	Maths: «L'excellence pour tous proclamée, c'est l'excellence pour personne dans les faits»	2330	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Vox ; Vox Société	Devecchio, Alexandre
Le Figaro	6/4/2022	PORTRAIT - À 39 ans, le bras droit opérationnel de Stanislas Guerini, passé par l'UMP, sort de l'ombre pour ravir le siège du mathématicien ex-LREM, dans l'Essonne.	Législatives 2022: de McKinsey à LREM, le discret Paul Midy envoyé face à Cédric Villani	651	Carrrière chez McKinsey	élections législatives	Boichot, Loris

Le Figaro	7/4/2022	Deux semaines après sa réélection, Emmanuel Macron sera investi ce samedi lors d'une cérémonie à l'Élysée. L'occasion pour le chef de l'État de reprendre la parole après plusieurs jours de silence.	Matignon, gouvernement : Macron cherche l'équilibre	221	Carrrière chez McKinsey	Une	
Le Figaro	8/4/2022	ENTRETIEN - Le patron du bureau parisien du BCG fait le point sur les évolutions RH du secteur du conseil, en pleine mutation	Guillaume Charlin: «Les valeurs se diffusent mal par visio»	1128	Carrrière chez McKinsey	Décideurs ; Emploi	Landré, Marc
Le Figaro	10/4/2022	Le directeur général a succédé officiellement le 2 mai à André Renaudin à la tête de l'entreprise.	Après Credit Suisse, Bruno Angles assure chez AG2R La Mondiale	470	Carrrière chez McKinsey	Décideurs ; Portraits	Bellemare, Carole
Le Figaro	22/5/2022	DÉCRYPTAGE - Environ 40 % des assureurs considèrent le changement climatique comme une priorité absolue, l'assurabilité et la rentabilité étant les principaux enjeux.	Partout dans le monde, des habitations pourraient devenir inassurables	1172	Carrière plus expertise du cabinet McKinsey	Économie ; Conjoncture	Bohineust, Armelle
Le Figaro	22/5/2022	ENTRETIEN - Pour le directeur général d'Axa France, «l'entreprise est avant tout une aventure humaine».	Patrick Cohen: «Il faut faire confiance aux équipes»	1142	Carrière chez MCKinsey	Décideurs	Jacquot, Bruno, Guinot, Danièle
Le Figaro	26/5/2022	Les grands patrons et les dirigeants politiques se sont retrouvés dans la célèbre station suisse après deux ans d'absence, dans un climat anxiogène.	Guerre, crises et inflation plombent le Forum de Davos	843	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Économie ; Conjoncture	Nodé-Langlois, Fabrice

Le Figaro	27/05/2022	Les grands patrons et les dirigeants politiques se sont retrouvés dans la célèbre station suisse après deux ans d'absence, dans un climat anxiogène.	Guerre, crises et inflation plombent le Forum de Davos	844	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Économie	
Le Figaro	6/6/2022	Le calendrier, qui prévoit l'arrêt des ventes de véhicules à combustion dès 2035, pourrait être durci.	La fin des véhicules thermiques à nouveau en débat	681	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Économie ; Entreprises	Collet, Valérie
Le Figaro	9/6/2022	Comment vivrons-nous dans la voiture connectée autonome ? Le metavers va-t-il changer nos vies ? Que mangerons-nous en 2050 ? Rendez-vous au Big Bang Eco du 27 au 29 juin sur lefigaro.fr.	Big Bang Eco du «Figaro» : découvrez tout le programme de l'édition 2022	450	Carrière chez MCKinsey	Économie	Le Figaro
Le Figaro	13/6/2022	ANALYSE - Qualifié dans 208 circonscriptions, le RN espère faire entrer une quarantaine de députés à l'Assemblée dimanche.	Législatives 2022: la percée du Rassemblement national	1083	référence politique	élections législatives	Sapin, Charles
Le Figaro	13/6/2022	Après le vote du Parlement européen, les constructeurs français redoutent les conséquences de cette transition accélérée.	Le vertige de la fin des ventes de voitures thermiques neuves en 2035	849	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Économie ; Entreprises	Collet, Valérie
Le Figaro	13/6/2022	GRAND DÉCRYPTAGE - Emplois, bornes, prix... l'interdiction de la vente de véhicules thermiques neufs en 2035 pose des défis qu'il sera extrêmement difficile de relever dans le temps imparti.	Automobile: l'objectif du tout électrique en 2035 est-il atteignable?	1596	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Économie ; Conjoncture	Collet, Valérie, Egloff, Emmanuel, Guichard, Guillaume

Le figaro	14/6/2022	Qualifié dans 208 circonscriptions, le RN espère faire entrer une quarantaine de députés à l'Assemblée dimanche.	La percée du Rassemblement national	810	référence politique	politique	Sapin, Charles
Le Figaro	15/6/2022	Un rapport de McKinsey appelle entreprises et pouvoirs publics à s'intéresser dès à présent à ce qui s'annonce comme la prochaine évolution d'Internet.	Le métavers, une opportunité à 5000 milliards de dollars	877	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Tech & Web	
Le Figaro	16/6/2022	Un rapport de McKinsey conseille aux entreprises de se pencher dès à présent sur cette évolution d'internet.	Le métavers, une opportunité à 5 000 milliards de dollars	456	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Tech	Woitier, Chloé
Le Figaro	16/6/2022	L' internaute moyen pourrait passer plus de six heures par jour dans ces expériences EXTRAIT DU RAPPORT MCKINSEY	[L'internaute moyen pourrait passer plus...]	17	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Tech	
Le Figaro	16/6/2022	FIGARO DEMAIN - L'initiative provient d'une association d'aide aux personnes en situation de précarité.	Le métavers compte son premier SDF, incarnation visible des invisibles	660	Mention du cabinet McKinsey: expertise	Tech & Web	
Le Figaro	16/6/2022	L' adjoint d'Anne Hidalgo en charge de l'accessibilité et du handicap, Jacques Galvani, démissionne pour se consacrer à sa nouvelle entreprise qu'il dirige et qui lui impose une charge de travail « impossible» à mener en parallèle.	Paris : un adjoint d'Hidalgo démissionne pour se consacrer à son entreprise	407	Carrière chez MCKinsey	Flash actu	Le Figaro avec AFP
Indicateur/média	Date	Sujet	temps	titre	qui		
Tv							

Jt France 2 (20h)	14/12/2022	Des perquisitions ont été menées hier au siège parisien du cabinet de conseil McKinsey et le partie Renaissance dans le cadre de l'enquête sur les comptes de campagne d'Emmanuel Macron en 2017 et en 2022	20:30:16 - / 20:30:29 =00:00:13				
Jt France 2 (20h)	3/4/2022	élection présidentielle	20:14:00-2 0:14:38 = 00:00:38	"Présidentielle 2022 : Dernière ligne droite pour convaincre"	Mention de Melanchon lors de son meeting, lien avec son programme : suspension des contrats avec les cabinets de conseil + enquête		
Jt TF1 (20h)	6/4/2022	On a appris aujourd'hui une fraude fiscale, le Parquet National Financier à ouvert une enquête pour blanchiment fiscal, notamment à l'encontre du cabinet de conseil McKinsey, qui selon un rapport récent du sénat, n'aurait pas payé d'impôt pendant une dizaine d'année. McKinsey est l'un des cabinets privés auquel ont recours les gouvernement et plusieurs administration. Notamment, depuis 2017, même si la pratique était déjà oeuvrante auparavant.	20:16:51-2/ 0:17:12 =40 secondes				

Journeaux	Date	sujet	nombre de mot	titre	par qui	Rubrique	auteurs
L'Humanité	29/3/2022	Évaluée à 80 milliards d'euros par an, l'évasion fiscale est revenue au coeur du débat public avec l'affaire McKinsey. Plusieurs candidats, à commencer par Fabien Roussel, veulent s'attaquer en profondeur à ce scandale économique. P. 2	36	Évaluée à 80 milliards d'euros par an, l'évasion...	Candidats présidentielles	Présidentielle	
L'Humanité	1/4/2022	Guerre, pouvoir d'achat en berne, réchauffement climatique... à ce monde en crise, Fabien Roussel veut opposer des « Jours heureux ». Le candidat communiste s'en explique avec des citoyens engagés pour la paix, la justice sociale et le climat, invités par L'Humanité.	2715	Fabien Roussel. "La richesse de la France, c'est vous, pas les actionnaires"	Présentation de son programme et récupération politique du cas McKinsey	Présidentielle	
L'Humanité	4/4/2022	Campagne Le candidat PCF entend s'attaquer aux « délinquants en col blanc ». Il propose la création de « brigades Eliot Ness », chargées de récupérer entre 80 et 100 milliards d'euros qui s'évaporent, chaque année, dans les paradis fiscaux.	1078	Fabien Roussel veut incarner le vote contre l'évasion fiscale	Fabien Roussel a un meeting sur les européenne a Lyon	Présidentielle	
L'Humanité	4/4/2022	Meeting À Toulouse dimanche, le candidat de l'Union populaire, qui engrange de nouveaux soutiens d'intellectuels, a ébrillé Macron et tenté de convaincre qu'il peut l'emporter.	763	Pour éliminer Le Pen, les contradictions de Jean-Luc Mélançon	Retour sur les arguments de campagne de Jean-Luc Mélançon	Présidentielle	
L'Humanité	5/4/2022	Séquence surréaliste sur France Inter, lundi matin. Interrogé sur la principale épine dans son pied de président-candidat, l'affaireMcKinsey, Emmanuel Macron fait mine de ne pas savoir de quoi on parle	154	C'est un Monde, Compétences	Retour de la réponse de Macron lors de sa campagne présidentielle sur l'affaire McKinsey	Présidentielle	

L'Humanité	8/4/2022	Avant de songer aux deux derniers candidat·e·s dans la course pour l'Élysée, il s'agit de ne pas oublier ce qui n'a cessé d'être pointé dans la politique de l'extrême centre durant le quinquennat : tout faire pour reproduire le second tour de 2017, en espérant que la médiocrité de la représentante de l'extrême droite construise le boulevard d'une réélection facile.	399	Bilan : le retour des inégalités "naturelles"		Présidentielle	Pierre Serna Historien
L'Humanité	8/4/2022	Pandémie mondiale, guerre en Ukraine, course aux sondages, gauche souvent inaudible, duel à l'extrême droite médiatisé à outrance... la présidentielle 2022 semble s'être jouée dans une sorte de désintérêt général, des éléments venant empêcher le nécessaire débat de fond.	1471	Une campagne présidentielle atone, avec des airs d'élection confisquée	accumulation de mauvaises nouvelles = explication du journaliste des élections "pourries"	Présidentielle	Aurélien Soucheyre
L'Humanité	11/4/2022	Le président sortant est arrivé premier, avec 28,3 % des voix, et s'offre le « match retour » qu'il souhaitait face à l'extrême droite. Les crises successives ont été favorables à sa campagne façon « blitzkrieg » : il a notamment siphonné LR.	861	LaRem Emmanuel Macron, service minimum mais score maximum	Retour sur l'accompagnement d'Emmanuel Macron	Présidentielle	Cyprien Caddeo
L'Humanité	11/4/2022	Le communiste, sous la pression du « vote utile », obtient 2,4 % des voix. Face à l'extrême droite, il a demandé à Emmanuel Macron de renoncer à la casse sociale pour éviter « une catastrophe démocratique ».	848	PCF Roussel appelle à battre le RN et à rebâtir la gauche	Retour sur les résultats des primaires	Présidentielle	Julia Hamlaoui
L'Humanité	11/4/2022	Le candidat communiste, sous la pression du « vote utile », n'atteint pas le seuil des 5 % un temps espéré. Sa campagne aura néanmoins permis au PCF de regagner en visibilité.	662	PCF Fabien Roussel obtient 2.5% des voix	Retour sur les résultats des primaires	Présidentielle	Julia Hamlaoui
L'Humanité	14/4/2022	À la veille de l'élection présidentielle, Franz-Olivier Giesbert s'interrogeait dans son éditorial : « Les France de McKinsey et de McDo sont sur un bateau : laquelle tombera à l'eau ? » Une blagounette qui fait « plouf ». On s'amuse comme on peut, à l'hebdomadaire le Point	42				

L'Humanité	26/4/2022	La réélection d'Emmanuel Macron, c'est la poursuite annoncée d'une politique de destruction de notre système de santé et de protection sociale : une aggravation des difficultés pour trouver un médecin traitant, un accès aux spécialistes en payant des dépassements d'honoraires difficilement supportables, une accélération de la fermeture des services d'urgences, des maternités et des services de chirurgie dans les hôpitaux publics...	391	Cinq ans de plus, une catastrophe annoncée	Retour sur la réélection d'E. Macron	Présidentielle	Christophe Prudhomme
L'Humanité	27/4/2022	Alors que la thématique a été absente de la campagne, le président de la République assure que la santé sera l'un des chantiers du nouveau quinquennat. Après cinq années dévastatrices pour l'hôpital public, ses mesures s'inscrivent bel et bien dans la continuité.	756	"Macron, la stratégie du choc "	Interview avec Frédéric Pierru Sociologue au CNRS sur la perspective d'un nouveau quinquennat macron	Présidentielle	Cécile Rousseau
L'Humanité	6/5/2022	Le public a droit au débat qui concerne la santé en commençant par les causes de la souffrance au travail. La constitution par Emmanuel Macron d'un éventuel nouveau gouvernement va-t-elle relever d'une re-conduction de la « torture » ? Face à ce sombre tableau, le rassemblement des forces de gauche se doit d'offrir un avenir possible et un avenir désirable.	774	"Stop à la souffrance"	Conclusion sur le quinquennat d'E. Macron	Présidentielle	Michel Angeleri Chamalières (Puy-de-Dôme); Bernard Laval Chasteaux (Corrèze); Alain Pernet Par Internet
L'Humanité	8/6/2022	Les soignants dégustent, les patients trinquent Hôpital Lors de cette nouvelle journée d'action de la santé, les paramédicaux et médicaux ont rappelé les conséquences concrètes du manque de moyens généralisé sur les malades.	536	Les patients dégustent, les patients	retour sur la crise dans le milieu hospitalier	grève	Cécile Rousseau
L'Humanité	12/7/2022	Le scandale des « Uber Files » vient s'ajouter aux autres conflits d'intérêts de la Macronie. La Nupes demande une commission	511	La gauche exige une enquête	sur l'ouverture d'une commission sur les ubers files	politique	Benjamin König

		d'enquête, le RN tombe le masque versant dans l'antisémitisme et l'homophobie.					
L'Humanité	18/10/2022	Majorité Les conflits d'intérêts révélés par les affaires Kohler et Dupond-Moretti ne sont que la partie émergée de l'iceberg. Recours aux cabinets de conseil, pantouflage, rétropantouflage... depuis 2017, la logique d'entreprise a contaminé la fonction publique.	1224	En Macronie, le privé dans tous ses Etats	Analyse des élus de Renaissance	legislative	Cyprien Caddeo
L'Humanité	28/10/2022	Trois fédérations ont déposé plainte, cette semaine, pour alerter de l'influence de ces sociétés sur les décisions politiques. Le syndicat appelle à l'ouverture d'une enquête préliminaire.	642	La CGT à l'assaut des cabinets de conseil	demande de la CGT d'une ouverture d'une commission d'enquête sur l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques	justice	Marie Toulgoat
L'Humanité	29/11/2022	La ministre déléguée aux Collectivités territoriales a démissionné à la suite d'une déclaration de patriotisme jugée sous-évaluée par la Haute Autorité.	522	Visée par la HATVP, Cayeux prend la porte	article sur les casseroles des élus et des ministres du gouvernement	politique	Lola Ruscio avec Aurélien Soucheyre
L'Humanité	30/11/2022	Comme il est de coutume, nous dit-on, pour les premiers ministres au terme de six mois d'exercice, Elisabeth Borne a planté devant témoins un arbre dans le parc de Matignon. Un chêne.	372	Un chêne ?	mention de la plantation d'une chaîne à l'Elysée par la 1ère ministre et allusion aux différentes "tempêtes" qui "secoient" déjà le gouvernement	politique	Maurice Ulrich
L'Humanité	28/12/2022	Mise en examen de hauts dirigeants, complaisance avec le Rassemblement national, multiplication des 49.3, inaction climatique... Depuis sa réélection, Emmanuel Macron n'a cessé de rompre avec ses engagements et de faire dérailler le récit d'un mandat placé sous le signe du renouveau.	1736	Macron II, un début de quinquennat en cinq promesses non tenues	retour sur les différentes affaires touchant le gouvernement depuis son élection	politique	Service politique

Le Monde	18/3/2022	Cinq ans après le second tour qui a opposé Emmanuel Macron et Marine Le Pen, l'histoire pourrait se répéter pour la prochaine élection présidentielle, selon une enquête d'opinion publiée par « Le Monde ».	1573	Ce qu'ils ont dit, ce qu'ils ont fait... La journée politique dans l'oeil du "Monde"	Récap politique	politique	Service politique
Le Monde	19/3/2022	Le cabinet de conseil McKinsey a été missionné dès 2018 pour remédier à des difficultés informatiques. Il aura touché près de 4 millions en plus de deux ans mais, sur le terrain, la mise en application reste laborieuse.	1111	Réforme du calcul de l'APL : le cauchemar des agents de la CAF	Problème de la CAF du a la réforme initié par McKinsey		Isabelle Rey-Lefebvre et Luc Martinon
Le Monde	21/3/2022	La société de conseil a touché près de 4 millions d'euros mais sur le terrain, les difficultés persistent	30	Réforme de l'APL : les bons offices du cabinets McKinsey		Politique	
Le Monde	25/3/2022	Le candidat d'extrême droite a présenté son projet pour l'élection présidentielle, à la Maison de la chimie, mercredi, sans précisions budgétaires.	685	Eric Zemmour ne s'attarde pas sur le chiffrage de ses "400 propositions"	retour sur un meeting de zemmour	politique	Franck Johannès et Ivanne Trippenbach
Le Monde	25/3/2022	Après Emmanuel Macron mercredi, c'était vendredi au tour de Gabriel Attal de s'expliquer sur les dépenses du gouvernement en matière de conseil, dénoncées par les autres candidats à l'élection présidentielle comme un « scandale d'Etat et fiscal ».	1507	Gabriel Attal plaide pour la "parcimonie" dans le recours aux cabinets de conseil, un foyer fiscal hors mariage et pacs.. Les infos politique du jour	Récap politique	politique	Service politique
Le Monde	31/3/2022	A dix jours du premier tour, le président-candidat se retrouve aux prises avec une polémique sur le recours par le gouvernement aux cabinets de conseil, tandis que Valérie Pécresse a présenté son calendrier des « cent jours pour le redressement de la France ».	1616	Le recours par Macron au cabinet de conseil McKinsey au centre des critiques, Pécresse imagine ses six premiers mois de présidence... Les infos politiques du jour	Récap politique		Service politique

Le Monde	31/3/2022	En déplacement en Charente-Maritime à dix jours du premier tour de l'élection présidentielle, le président candidat est allé vanter son bilan en matière d'environnement et défendre son projet et sa méthode pour l'avenir.	939	Emmanuel Macron tente de verdir son logiciel	campagne présidentielle de macron	campagne	Alexandre Lemarié
Le Monde	3/4/2022	Pour son avant-dernier meeting de campagne, le candidat de l'Union populaire à l'élection présidentielle 2022 a stigmatisé Emmanuel Macron et Marine Le Pen, défendu sa conception de l'Etat et égrainé un programme fortement teinté d'écologie	944	A Toulouse, Jean-Luc Mélenchon appelle à « aller chercher la victoire avec les dents »	campagne présidentielle de Melenchon	campagne	Philippe Gagnebet et Julie Carriat
Le Monde	4/4/2022	Le président candidat a désigné, samedi, lors d'un meeting à Nanterre, son ennemi : l'extrême droite. Et a tenté de s'adresser à un électorat social-démocrate qui l'avait porté au pouvoir en 2017	1330	Emmanuel Macron se projette dans un second tour de la présidentielle face à Marine Le Pen	campagne présidentielle de macron	campagne	Claire Gatinois
Le Monde	5/4/2022	Varsovie s'est opposé, mardi 5 avril, au projet de directive visant à instaurer une taxation minimale de 15 % sur les bénéficiaires des multinationales, qui doit être adoptée à l'unanimité des Vingt-Sept.	887	La Pologne bloque l'adoption de l'impôt minimum des multinationales en Europe	taxe Européenne	europa	Virginie Malingre
Le Monde	6/4/2022	Réputés pour la qualité de leurs travaux, les cabinets de conseil sont très prisés des responsables politiques, car ils leur permettent de s'abriter derrière cette « expertise » pour imposer une modernisation des services de l'Etat, observe le sociologue Pierre Lascoumes dans un entretien au « Monde ».	1630	Pierre Lascoumes : « Les allers-retours entre haute fonction publique et cabinets de conseil ont installé un cadre intellectuel commun au sein de ces élites »	entretien sur les cabinet de conseil	politique	Marc-Olivier Bherer
Le Monde	6/4/2022	Le candidat de LRM à l'élection présidentielle annonce, dans une interview au « Figaro », qu'il lancera sa réforme des retraites « dès l'automne prochain » en cas de réélection. Il exclut une dissolution de l'Assemblée nationale. La réforme des retraites lancée « dès l'automne prochain » Emmanuel Macron défend le recours aux cabinets de conseil Le président sortant se « retrouve dans ce qu'a défendu le président Sarkozy » Emmanuel Macron	1301	Emmanuel Macron souhaite lancer ses « grands chantiers » dès la première année, s'il est réélu	campagne présidentielle de macron	campagne	Service politique

		rejette l'idée d'une dissolution de l'Assemblée nationale pour rapprocher la présidentielle des législatives					
Le Monde	7/4/2022	Jean-Luc Mélenchon aime à dire qu'il est « prêt à gouverner ». C'est souvent pour mettre en valeur son épais programme, « L'Avenir en commun. Plus rarement pour assurer qu'il connaît la composition de son gouvernement s'il était élu le 24 avril. En campagne à Toulouse, fin mars, le député François Ruffin lançait des pistes : « Je postule pour être ministre du logement », disait-il lors d'une réunion publique.	846	Autour de l' « insoumis », de hauts fonctionnaires « prêts à gouverner »	campagne présidentielle de Mélenchon	campagne	J. Ca.
Le Monde	7/4/2022	Les candidats de gauche se déchirent de nouveau et le candidat souverainiste s'en prend au président sortant alors qu'ils ne leur restent plus que quelques heures pour convaincre les électeurs à deux jours du premier tour de l'élection présidentielle.	1726	Jadot et Hidalgo attaquent de nouveau Mélenchon ; Dupont-Aignan moque « Emmanuel McKinsey »... Les infos politiques du jour	Récap politique	campagne	Service politique
Le Monde	7/4/2022	Face à plusieurs électeurs sélectionnés par la rédaction du quotidien, le président sortant revient par ailleurs sur les raisons de son refus de participer à un débat avant le premier tour de l'élection présidentielle.	815	Emmanuel Macron intensifie ses attaques contre Marine Le Pen dans un entretien accordé au « Parisien »	entretien de Macron sur la campagne	campagne	Service politique
Le Monde	8/4/2022	Pour son dernier meeting avant le premier tour, la candidate d'extrême droite a promis, jeudi, de « redonner la parole au peuple », dans un discours populiste destiné à mobiliser sa base électorale.	1396	A Perpignan, Marine Le Pen « conjure » ses électeurs de voter pour « une nouvelle ère »	retour sur la campagne présidentielle de Le Pen	campagne	Ivanne Trippenbach

Le Monde	8/4/2022	A deux jours du premier tour, le principal rendez-vous démocratique paraît ne pas intéresser les Français. Le paysage politique semble en plein brouillard, tandis que la société est en proie à des crispations profondes.	2648	Retour sur une campagne atone dans une France éprouvée par les crises	campagne présidentielle de macron	campagne	Ivanne Trippenbach, Julie Carriat, Laurent Telo, Solenn de Royer et Olivier Faye
Le Monde	8/4/2022	En ce dernier jour de la campagne officielle avant le premier tour, le chef de l'Etat et la candidate du Rassemblement national s'attaquent et installent leur duel. Valérie Pécresse refuse de donner une consigne de vote en cas de second tour Macron-Le Pen.	1522	Marine Le Pen répond à Emmanuel Macron qui a dénoncé son projet « raciste », Christiane Taubira va voter Jean-Luc Mélenchon... Les infos politiques du jour	Récap politique	campagne	Le Monde
Le Monde	9/4/2022	Entre le Covid-19 et la guerre en Ukraine, les thématiques habituellement porteuses lors des élections, comme l'emploi ou l'insécurité, ont été dominées par les débats sur la hausse des prix.	1203	Une campagne finalement placée sous le signe du pouvoir d'achat, plus que l'emploi ou l'insécurité	campagne présidentielle de macron	campagne	Elsa Conesa
Le Monde	11/4/2022	Les deux finalistes du second tour de la présidentielle sont, lundi après-midi, en déplacement dans le Nord, pour le premier, et dans l'Yonne, pour la seconde.	993	Emmanuel Macron et Marine Le Pen s'invectivent à distance lors de leur premier déplacement d'entre-deux tours	campagne présidentielle LePen/Macron	campagne	Le Monde
Le Monde	12/4/2022	En réaction aux bains de foule d'Emmanuel Macron dans le nord de la France, la candidate du Rassemblement national s'est rendue dans une ferme céréalière pour abattre sa carte sociale et défendre son programme en faveur du pouvoir d'achat.	1445	Dans l'Yonne, Marine Le Pen cible le vote rural et l'électorat de Mélenchon	retour sur la campagne présidentielle de Le Pen	campagne	Ivanne Trippenbach et Franck Johannès

Le Monde	13/4/2022	Si le « quoi qu'il en coûte » a alimenté l'image de l'Etat qui console ou corrige, il a aussi parallèlement renforcé l'idée que l'exécutif ne pilote plus et est souvent limité dans son action. Le constat de cette impuissance a aussi nourri l'abstention.	1276	Derrière l'abstention, la conscience d'une puissance publique entravée	campagne présidentielle de macron	campagne	Elsa Conesa
Le Monde	15/4/2022	La candidate d'extrême droite a voulu diaboliser le président sortant lors d'un meeting d'entre-deux-tours, jeudi, en le décrivant comme « un pouvoir sans empathie ».	1057	A Avignon, Marine Le Pen érige son « barrage » contre Emmanuel Macron au second tour de la présidentielle	campagne présidentielle LePen/Macron	campagne	Ivanne Trippenbach
Le Monde	15/4/2022	Le patron du Parquet national financier a tardé à lancer l'enquête contre le cabinet McKinsey, alors que l'affaire était sortie dans la presse. Une tendance à ne pas prendre la mesure des problèmes qui lui a déjà joué des tours, comme le révèle un livre sorti le 16 mars.	1067	Affaire McKinsey, harcèlement au PNF... Jean-François Bohnert, un procureur trop tranquille	rétrogradation du "patron" du PNF	politique	Stéphanie Marteau
Le Monde	18/4/2022	Le candidat aborde le rituel exercice télévisuel, prévu mercredi 20 avril, dans une position moins confortable qu'en 2017. Ce 5 mai 1981, Valéry Giscard d'Estaing franchit les portes de la Maison de la radio, serein. A quelques minutes du débat du second tour de l'élection présidentielle qui l'oppose au socialiste François Mitterrand, le chef de l'Etat de la « France forte », contre « la force tranquille » de son adversaire, ne doute pas de sa supériorité	1064	Emmanuel Macron, un président sortant au défi du débat d'entre-deux-tours	Sur le débat d'entre eux tours	campagne	Claire Gatinois
Le Monde	19/4/2022	Le candidat aborde le rituel exercice télévisuel, prévu mercredi 20 avril, dans une position moins confortable qu'en 2017. Ce 5 mai 1981, Valéry Giscard d'Estaing franchit les portes de la Maison de la radio, serein. A quelques minutes du débat du second tour de l'élection présidentielle qui l'oppose au socialiste François Mitterrand, le chef de l'Etat de la « France forte », contre « la force tranquille » de son adversaire, ne doute pas de sa supériorité	962	Le président sortant au défi du débat	Sur le débat d'entre eux tours	campagne	Claire Gatinois

Le Monde	20/4/2022	Les deux candidats ont longuement confronté leur projet sur TF1 et France 2, lors du grand débat rituel avant le second tour de l'élection présidentielle.	1975	Débat Macron-Le Pen : ce qu'il faut retenir du débat de l'entre-deux-tours de la présidentielle	Sur le débat d'entre eux tours	campagne	Le Monde
Le Monde	21/4/2022	Lors du débat de l'entre-deux-tours de la présidentielle, mercredi, les deux finalistes ont promis des moyens supplémentaires en direction des professeurs, des élèves et des étudiants.	986	Débat Macron-Le Pen : les candidats précisent leurs engagements sur l'éducation, sans convaincre les syndicats d'enseignants	Sur le débat d'entre eux tours	campagne	Sylvie Lecherbonnier, Mattea Battaglia et Soazig Le Nevé
Le Monde	21/4/2022	Après un faux départ, la candidate d'extrême droite n'est pas parvenue à reprendre la main, mercredi, durant près de trois heures d'échanges.	2415	Le débat de l'entre-deux-tours de l'élection présidentielle, nouveau rendez-vous manqué pour Marine Le Pen, étouffée par un Emmanuel Macron offensif	Sur le débat d'entre eux tours	campagne	Claire Gatinois et Ivanne Trippenbach
Le Monde	21/4/2022	La candidate du Rassemblement national, déterminée à laver l'affront de 2017, a de nouveau raté son débat face à Emmanuel Macron, mais en tombant dans d'autres travers.	978	L'étrange effacement de Marine Le Pen lors du débat de l'entre-deux-tours	retour sur la campagne présidentielle de Le Pen	campagne	Ivanne Trippenbach
Le Monde	21/4/2022	Pendant presque trois heures, Emmanuel Macron a attaqué à plusieurs reprises Marine Le Pen, sur ses mesures en faveur du pouvoir d'achat ou sur ses liens avec la Russie. La candidate du RN a critiqué le bilan du président sortant.	5620	Débat présidentiel : les mots d'un face-à-face sous tension	Sur le débat d'entre eux tours	campagne	Le Monde
Le Monde	21/4/2022	La candidate d'extrême droite à l'élection présidentielle 2022 a donné son discours le plus violent, jeudi, au lendemain de son débat manqué, dans un registre combatif et populiste évoquant sa campagne de 2017.	1003	A Arras, Marine Le Pen appelle le « peuple de France » à se lever au second tour de la présidentielle contre le « mépris » d'Emmanuel Macron	retour sur la campagne présidentielle de Le Pen	campagne	ivanne Trippenbach

Le monde	22/4/2022	La communauté d'opposants qui s'est forgée pendant la pandémie de Covid-19 a fait de la révocation du président sortant une priorité absolue, coûte que coûte.	1335	Chez les opposants à la politique sanitaire de Macron, la diabolisation a changé de camp	campagne présidentielle LePen/Macron	campagne	Samuel Laurent et William Audureau
Le Monde	25/4/2022	Plus de trois millions de personnes ont voté blanc ou nul, dimanche 24 avril, lors du second tour de la présidentielle 2022. L'expression d'une défiance citoyenne grandissante et du rejet du duel Macron-Le Pen.	1758	Les bulletins blancs et nuls, cette autre France de la colère	abstention	campagne	Béatrice Gurrey, Camille Bordenet, Denis Cosnard, Guillemette Faure, Philippe Gagnebet, Benjamin Keltz, Gilles Rof, Lucie Soullier et Aline Leclerc
Le Monde	28/4/2022	Le haut fonctionnaire Arnaud Bontemps, co-porte-parole du collectif Nos services publics, analyse les attentes des usagers et des agents. Il alerte sur la question des besoins, mise en exergue par la crise sanitaire.	979	Services publics : « La demande d'accessibilité est énorme, en matière de distance physique, de délais et d'accompagnement »	Crise de la fonction publique	politique	Violaine Morin
Le Monde	2/7/2022	L'Etat a confié au moins 1,1 milliard d'euros de missions à Capgemini en cinq ans. L'omniprésence du cabinet fait grincer des dents au sein de l'administration, où des voix dénoncent missions coûteuses, projets ratés, opacité et de conflits d'intérêts.	2006	Capgemini, le coûteux prestataire dont l'Etat ne sait plus se passer	utilisation des cabinets de conseil par le gouvernement autre que McKinsey	finance	Maxime Vaudano

Le Monde	11/7/2022	Les députés de la Nupes accusent le chef de l'Etat, alors à Bercy, d'avoir soutenu une entreprise à qui ils prêtent l'ambition de « déréguler durablement le droit du travail ».	880	« Uber Files » : les oppositions critiquent le soutien d'Emmanuel Macron au groupe américain	sur l'ouverture d'une commission sur les ubers files	ouverture d'enquete	Le Monde
Le Monde	2/9/2022	L'économiste Anne-Laure Delatte considère, dans une tribune au « Monde », que la remontée des taux ne doit pas grever la capacité d'investissement indispensable au changement de modèle économique, dont l'épuisement est la cause de l'inflation.		« L'inflation a signalé au marché un changement d'époque »	sur l'inflation et les économies possibles dans les services publics notamment en utilisant les cabinets de conseils -banalisation de leurs utilisation		Anne-Laure Delatte
Le Monde	21/9/2022	Après les révélations sur l'influence de McKinsey et d'Uber démontrant le poids des intérêts économiques dans les processus de décisions politiques, un collectif de représentants d'associations dont Greenpeace ou Sherpa appelle, dans une tribune au « Monde », les législateurs français à prendre des mesures strictes d'encadrement du lobbying et des pratiques d'influence.	1059	Lobbying : « Une régulation s'impose pour rétablir l'équilibre du débat public et faire primer l'intérêt général »	sue l'influence du lobbying	cabinet de conseil	Collectif
Le Monde	26/9/2022	Alors que le travail des consultants du privé embauchés par l'Etat n'est pas toujours au niveau, l'administration le valide presque automatiquement, selon des fiches d'évaluation auxquelles « Le Monde » a eu accès.	1464	Même lorsqu'elles sont médiocres, les missions des consultants privés pour l'Etat ne sont pas remises en question	sur le fonctionnement de l'appel d'offre des cabinets de conseil et le manque de compétences des conseillers	cabinet de conseil	Adrien Sénecat et Maxime Vaudano
Le Monde	18/10/2022	Dans plusieurs pays d'Europe, les consultants rédigent des parties entières des plans, accompagnent les Etats et évaluent l'efficacité des mesures, multipliant ainsi les conflits d'intérêts. Une proposition de loi sur ces recours massifs doit être discutée ce mardi au Sénat.	1038	Comment les cabinets de conseil profitent des plans de relance européens	sur la participation des cabinets de conseil dans l'Union Européenne	Euope	Adrien Sénecat

Le Monde	26/11/2022	Dans une atmosphère pesante, le chef de l'Etat a effectué un déplacement à Dijon, vendredi, sur le thème de l'accueil des victimes de violences intrafamiliales.	744	Emmanuel Macron contraint de s'exprimer sur l'affaire McKinsey lors d'un déplacement consacré à la lutte contre les violences faites aux femmes	article sur une tournée d'E. Macron se sensibilisation des violences faites aux femmes	société	Ivanne Trippenbach
Le Monde	2/12/2022	Au deuxième jour de sa visite d'Etat, le président français n'est pas parvenu à arracher de la part de son homologue de grandes avancées sur le plan de lutte contre l'inflation américain, jugé protectionniste par Paris.	1277	Joe Biden, amical, mais sans concession face à Emmanuel Macron	retour sur le voyage de Macron a Washigton	politique	Claire Gatinois et Philippe Ricard
L'Obs	22/3/2022	Le master « Strategy amp; Design for the Anthropocene » vise à mettre en pratique une écologie de la désinnovation et du renoncement. Pour essayer de comprendre de quoi il retourne, on a intégré la classe le temps d'une sortie sur les pistes de ski.	3034	On a suivi des étudiants en écologie de « fermeture ». C'est peut-être le monde de demain	utilisation du cas McKinsey comme moyen de pression	BIBLIOB S	Rémi Noyon
L'Obs	2/4/2022	Plus de 30 000 personnes étaient rassemblées en fanfare devant le président candidat à sa réélection pour son unique meeting. Ils chantaient : « Et un, et deux et cinq ans de plus ! »	803	Au meeting de Macron, « il faudrait qu'il évite de parler des retraites »	mention du scandale dans la campagne de Macron	ELECTIO N PRÉSIDE NTIELLE 2022	L'Obs avec AFP
L'Obs	5/5/2022	Si Emmanuel Macron est coutumier des petites phrases polémiques lâchées en public, il n'est pas non plus avare de mots plus aigres que doux en privé. Mais ces saillies ne passent que très rarement les murs de l'Elysée. Dans le livre « Résurrection », à paraître le 11 mai aux éditions Stock, la journaliste Saveria Rojek rapporte pourtant de nombreux propos prêtés au président réélu, au cours de sa campagne victorieuse, qui ne manqueront pas de faire réagir.	329	Quand Macron se lâche	campagne présidentielle LePen/Macron	telephone rouge	JULIEN MARTIN

L'Obs	7/6/2022	De la gabelle à l'ISF, une série documentaire qui explore mille nuances de la fiscalité à travers les âges.	353	Sur Arte, Gérard Noiriel et Xavier Villetard sondent l'« Histoire populaire des impôts »	documentaire sur l'histoire de l'impôt, cas McKinsey pris comme exemple	TÉLÉOB S	Sophie Fay
L'Obs	13/7/2022	Haut fonctionnaire à l'OCDE, il est chargé de négocier un projet d'impôt minimal universel de 15 % sur les bénéfices des entreprises. Ce dispositif, soutenu par 140 pays, vise d'abord les multinationales basées dans les paradis fiscaux. Mais certaines ONG jugent que l'outil manque d'ambition. Entretien.	1400	Pascal Saint-Amans : « Les pays à fiscalité quasi nulle sont devenus le coeur du réacteur de la globalisation »	Mention du scandale McKinsey dans la fraude fiscale	économie	Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre
Le Figaro	26/3/2022	Sébastien Lecornu, Julien Denormandie et Bruno Le Maire - respectivement ministres des Outre-mer, de l'Agriculture et de l'Économie - se sont rendus dans l'Eure pour soutenir le président candidat à sa réélection.	535	Présidentielle 2022 : la Macronie raille la «métamorphose» de Le Pen, «devenue sympathique»	mention du scandale dans la campagne de Macron	élection, présidentielle	Le Figaro avec AFP
Le Figaro	27/3/2022	Retrouvez tous les jours votre rendez-vous politique quotidien: «20h22 - La Lettre présidentielle».	1315	Présidentielle J-14: dernière ligne droite avant le premier tour, Zemmour veut «laver les affronts», Macron accélérer	mention du scandale dans la campagne	récap hebdomadaire	
Le Figaro	28/3/2022	REPORTAGE - Le président sortant a profité d'un déplacement en Côte-d'Or, lundi, pour renouer avec la panoplie du parfait candidat	1133	À Dijon, Macron entre de plain-pied dans la campagne présidentielle	mention du scandale dans la campagne de Macron	élection, présidentielle	Berdah, Arthur
Le Figaro	30/3/2022	Le candidat écologiste fustige les positions du président sur la chasse, le recours aux cabinets de conseil ainsi que les activités de Total en Russie.	371	Présidentielle 2022 : «Ce quinquennat aura été livré aux lobbies», dénonce Yannick Jadot	mention du scandale dans la campagne Yannick Jadot	élection, présidentielle	
Le Figaro	30/3/2022	ENTRETIEN - En déplacement à Dijon, le président candidat a ironisé sur Éric Zemmour qui a laissé une partie de la foule le qualifier «d'assassin» lors d'un meeting au Trocadéro. Pour Arnaud Benedetti, Emmanuel Macron tente de réactiver l'idée qu'il incarnerait la «raison» contre la «déraison».	1025	Ce que révèle la passe d'armes entre Emmanuel Macron et Éric Zemmour	mention du scandale dans la campagne d'Eric Zemmour	élection, présidentielle	

Le Figaro	31/3/2022	REPORTAGE - Le président-candidat a fustigé ses rivaux d'extrême droite et a souligné leurs divergences, ce jeudi, à Fouras (Charente-Maritime).	797	Présidentielle 2022: Emmanuel Macron se (re)pose en rempart face à Marine Le Pen	mention du scandale dans la campagne Macron	élection, présidentielle	Bourmaud, François-Xavier
Le Figaro	31/3/2022	DÉCRYPTAGE - Un doute s'invite soudainement en macronie, où, jusqu'alors, l'euphorie d'une reconduction sans entrave écrasait la sagacité des jeunes troupes.	631	Présidentielle 2022: le président-candidat face au défi de faire renaître l'envie	mention du scandale dans la campagne de Macron	élection, présidentielle	Quinault-Maupoil, Tristan
Le Figaro	31/3/2022	CHRONIQUE - Seule la perpétuation de l'aveuglement sur l'état du pays peut faire gagner Emmanuel Macron. La diversion et le déni restent ses cartes gagnantes.	1167	Ivan Rioufol: «Ne pas laisser passer l'heure des comptes!»	Récap de la campagne de Macron	élection, présidentielle	Ivan Rioufol
Le Figaro	1/4/2022	ANALYSE - L'épisode McKinsey tombe au plus mauvais moment. Comme souvent, une polémique n'atteint pas forcément un candidat en dynamique mais fragilise celui qui est en baisse.	696	L'ombre d'un doute pour le président-candidat	mention du scandale dans la campagne de Macron	élection, présidentielle	Tabard, Guillaume
Le Figaro	1/4/2022	RÉCIT - Homme clé du dispositif d'Emmanuel Macron, ce fidèle prépare la venue du candidat dans son fief du Finistère avant le premier tour. Il s'est donné trois missions: le faire réélire, lui donner une nouvelle majorité et rester à la tête de l'Assemblée nationale.	985	Richard Ferrand, les trois campagnes d'un dévoué de Macron	mention du cas McKinsey	élection, présidentielle	Boichot, Loris
Le Figaro	3/4/2022	GRAND ENTRETIEN - Le candidat de Reconquête! assure ne pas croire aux sondages et dit sa certitude d'être au second tour de l'élection présidentielle.	2033	Éric Zemmour: «Je suis le seul vote vital pour sauver la France et rebâtir la droite»	mention du scandale dans la campagne d'Eric Zemmour	élection, présidentielle	Sapin, Charles , Trémolet de Villers, Vincent
Le Figaro	4/4/2022	GRAND ENTRETIEN - En candidate de la «droite authentique», elle invite les Français à ne pas tomber dans le «piège» présidentiel.	1822	Valérie Pécresse: «Je suis la seule qui aura le courage de faire les réformes»	mention du scandale dans la campagne Valérie Pécresse	élection, présidentielle	Galiero, Emmanuel, Trémolet de Villers, Vincent, Bordas, Wally

Le Figaro	5/4/2022	GRAND ENTRETIEN - La candidate RN vante son projet «parfaitement réalisable, juridiquement fiable et financièrement soutenable».	2392	Marine Le Pen: «Je suis prête à gouverner»	mention du scandale dans la campagne de Marine Le Pen	élection, présidentielle	Sapin, Charles, Trémolet de Villers, Vincent
Le Figaro	6/4/2022	REPORTAGE - Ce jeune service vient d'être saisi par le parquet pour enquêter sur McKinsey.	1656	Plongée au cœur de la «police fiscale», qui traque sans relâche les fraudeurs dans l'ombre	mention de l'affaire McKinsey dans l'introduction du PNF	finance, Impôt	Malhère, Manon
Le Figaro	6/4/2022	GRAND ENTRETIEN - Dans un entretien au Figaro , le président candidat analyse la situation politique et précise son projet.	4075	Emmanuel Macron: «Les crises m'ont forgé, mon énergie est intacte»	mention du scandale dans la campagne Macron	élection, présidentielle	Berdah, Arthur, Bourmaud, François-Xavier, Ducros, Christine, Trémolet de Villers, Vincent, Brézet, Alexis
Le Figaro	6/4/2022	Retrouvez tous les jours votre rendez-vous politique quotidien: «20h22 - La Lettre présidentielle».	1650	Présidentielle J-4: l'interview de Macron au Figaro, le risque «Le Pen» agite la majorité, Mélenchon vise toujours le second tour	Mention d'un sitation de Macron sur McKinsey	élection, présidentielle	

Le Figaro	7/4/2022	À trois jours du scrutin, le président-candidat détaille, dans un entretien au « Figaro », la philosophie de son projet pour la France.	2343	Emmanuel Macron : « Je crois au dépassement, au rassemblement »	mention du scandale dans la campagne Macron	élection, présidentielle	Berdah, Arthur, Bourmaud, François-Xavier, Brézet, Alexis, Ducros, Christine, Trémolet de Villers, Vincent
Le Figaro	8/4/2022	RÉCIT - Les soutiens du président sont passés en quelques semaines de l'euphorie au doute. Pour cette première campagne qu'ils terminent en position de sortants, ils savent qu'ils doivent affronter un phénomène inexistant il y a cinq ans: l'antimacronisme.	841	D'«amateurs» à sortants, les Marcheurs face à une campagne présidentielle compliquée	mention du scandale dans la campagne Macron	élection, présidentielle	Boichot, Loris
Le Figaro	11/4/2022	FIGAROVOX/TRIBUNE - Député LR du Vaucluse, Julien Aubert refuse un« front républicain» en faveur d'Emmanuel Macron dont il critique très vivement le quinquennat.	1723	Julien Aubert : «Les 100 raisons de ne pas voter Macron»	raison de ne pas voter Macron: McKinsey entre autres	Vox, vox publique	
Le Figaro	13/4/2022	Le député LR du Vaucluse* refuse un « front républicain » en faveur d'Emmanuel Macron, dont il critique très vivement le quinquennat	1181	Pourquoi je ne voterai pas pour Macron	raison de ne pas voter Macron: McKinsey entre autres	Aubert, Julien	
Le Figaro	15/4/2022	Dans « De la France », la journaliste Laetitia Strauch-Bonart dénonce la thèse d'un déclin global de notre pays et montre ce qui fonctionne et permet encore de « faire nation ». Dans « Les Dindons de la farce », l'essayiste Malika Sorel-Sutter, bien plus pessimiste, décrit l'ampleur notre malaise identitaire. À une semaine du second tour de la présidentielle, nous les avons conviées à dresser l'état des lieux de la France.	2207	Laetitia Strauch-Bonart & Malika Sorel-Sutter : où en est la France?	mention du scandale comme "symptôme" "de la faillite de l'Etat et de ses élites"	esprits libres	Alexandre Devecchio

Le Figaro	15/4/2022	Véronique Reille-Soult, présidente de Backbone Consulting *, analyse le « tout sauf Macron » sur les réseaux sociaux.	803	La bataille fait rage sur les réseaux sociaux	argument anti macron : affaire McKinsey	élection, présidentielle	Judith Waintraub
Le Figaro	17/4/2022	GRAND ENTRETIEN - À une semaine du second tour de la présidentielle, sur fond de percée du RN et de scandale McKinsey, Le Figaro a convié ce très fin observateur de son époque à dresser le tableau politique de la France. L'écrivain déplore que, «sous l'apparence de la multiplicité des choix, la démocratie tourne à vide» et regrette que «la gestion l'emporte sur la politique».	2205	Nicolas Mathieu: «Nous sommes aujourd'hui face à une république des managers»	mention du scandale McKinsey pour son idéologie	Vox, vox société	Devecchio, Alexandre
Le Figaro	21/4/2022	Le match retour du face-à-face entre Emmanuel Macron et Marine Le Pen a été de meilleure tenue, sans manquer de virer à l'affrontement	1043	Un débat plus serein mais sans concession	débat entre deux tours	élection, présidentielle	Bourmaud, François-Xavier, Sapin, Charles
Le Figaro	21/4/2022	TRIBUNE - Mercredi soir, aucun des deux candidats au second tour de la présidentielle n'a tenu un discours digne de rester dans les annales de notre histoire politique, explique l'universitaire, fin connaisseur de l'art oratoire.	1394	Christophe de Voogd: «Stratégies rhétoriques du débat présidentiel»	analyse du débat entre deux tours	vox politique	de Voogd, Christophe
Le Figaro	21/4/2022	RÉCIT - Le président-candidat et son adversaire RN ont repris les déplacements au lendemain du débat de l'entre-deux-tours.	929	Après leur débat, Emmanuel Macron et Marine Le Pen retournent se frotter au terrain	analyse du débat entre deux tours	élection, présidentielle	Berdah, Arthur, Sapin, Charles
Le Figaro	22/4/2022	Le député François Ruffin, dans Ce pays que tu ne connais pas, écrit : « Votre tête ne me revient pas, ce rejet, physique, viscéral, nous sommes des millions à l'éprouver. C'est désormais un fait politique. Pourquoi? D'où ça vient? Vous exhalez une classe. »	479	Le choix de la raison	mention du cas McKinsey dans la campagne Macron	élection, présidentielle	Guillaume Roquette

Le Figaro	22/4/2022	Qualifiés à l'issue du premier tour par ceux qui persistent à faire leur devoir électoral, Emmanuel Macron et Marine Le Pen doivent être respectés, quoi qu'on pense de leur programme.	524	L'éditorial du Figaro Magazine: «Le choix de la raison»	mention du cas McKinsey dans la campagne Macron	vox politique	Roquette, Guillaume
Le Figaro	25/4/2022	Entre Emmanuel Macron et Marine Le Pen, ils n'ont pas voulu choisir. Mais plutôt que de voter blanc, ils ont préféré faire preuve d'originalité pour marquer leur indécision ou leur mécontentement.	1035	«Pécresse la pòvre», Benzema, Poutine ou Louis XVI : florilège des bulletins nuls insolites glissés dans l'urne ce dimanche	mention du cas McKinsey dans la campagne Macron	élection, présidentielle	
Le Figaro	27/4/2022	RÉCIT - Le président réélu a profité de ses 24 heures «de recul» à La Lanterne pour faire le bilan de la campagne de ses troupes.	1072	Valérie Pécresse: «Je suis la seule qui aura le courage de faire les réformes»	mention du cas McKinsey dans le choix du gouvernement de Mcron	élection, présidentielle	Berdah, Arthur
Le Figaro	27/4/2022	Ce jeudi midi, le président va rassembler son équipe à l'issue du Conseil des ministres à l'Élysée. Une partie d'entre elle ne devrait pas être reconduite.	194	À l'approche du remaniement, Macron réunit ses ministres autour d'un buffet	mention du cas McKinsey dans le choix du gouvernement de Mcron	élection, présidentielle	
Le Figaro	6/5/2022	Le résultat de la droite au premier tour de l'élection présidentielle a-t-il donné raison à la stratégie de liquidation après faillite assumée depuis un an par Nicolas Sarkozy? Ce n'est pas ce que pensent les chefs de LR, ni ce qu'indique l'état des lieux d'un parti qui sait se montrer « résilient ».	2155	Droite : l'état de siège	mention les commission d'expertises	élection, présidentielle	Charles Jaigu
Le Figaro	19/5/2022	ENQUÊTE - Au second tour, Marine Le Pen s'est imposée dans 57 % des petites communes. Une «France de l'ombre» attirée par les discours antisystèmes.	1880	Cette France déclassée des villages qui a basculé dans le vote Le Pen	Mention du scandale dans la campagne présidentielle	Actualité, Société	Kovacs, Stéphane
Le Figaro	24/5/2022	LA CHRONIQUE DE FRANÇOIS AUBEL - Entre le président du jury Vincent Lindon qui doit juger un film dans lequel joue sa fille et un entretien de Thierry Frémaux caviardé par nos confrères américains, les tentatives de lancer des polémiques restent lettre morte. Pour l'instant...	686	Festival de Cannes: recherche scandale désespérément	Ironisation du scandale McKinsey	Culture ; Festival de Cannes	Aubel, François

Le Figaro	15/6/2022	TÉMOIGNAGES - Jean-Luc Mélenchon a appelé les abstentionnistes et les électeurs de Marine Le Pen à voter pour lui pour faire barrage à Emmanuel Macron	967	Législatives 2022 : ces «fâchés pas trop fachos», prêts à voter Nupes au second tour	mention du scandale	Actualité, Politique	
Le Figaro	17/6/2022	ENTRETIEN - Dans L'étrange victoire, les journalistes Louis Hausalter et Agathe Lambret racontent les coulisses de la campagne d'Emmanuel Macron. Une enquête qui dépeint l'entourage et les stratégies d'un président séducteur, et parfois machiavélique.	1533	«Emmanuel Macron laisse penser qu'après lui, ce sera le chaos»	mention du scandale et son impact sur le quinquennat Macron	Vox ; Vox Politique	
Le Figaro	30/6/2022	DÉCRYPTAGE - Un rapport de la Cour des comptes européenne souligne que Bruxelles fait «de plus en plus» appel aux cabinets de conseil et relève plusieurs «risques».	1475	«Près d'un milliard d'euros par an» : la Commission européenne a aussi massivement recours aux consultants	Mention du scandale McKinsey comme exemple	Économie ; Conjoncture	
Le Figaro	7/7/2022	Elle «permettra peut-être de nous interroger sur les questions du rapport qualité-prix de ces cabinets de conseil, leur nécessité, leur rôle», a déclaré le nouveau président de la Commission des finances de l'Assemblée.	509	Le député insoumis Éric Coquerel annonce une mission d'information sur les cabinets de conseil	Mention du scandale McKinsey comme exemple	Économie ; Conjoncture	
Le Figaro	12/7/2022	ANALYSE - Les «Uber Files» contiennent peu de vraies révélations. Mais pour la Nupes et le Rassemblement national, pouvoir placer Macron et Uber dans une même phrase, c'est Noël avant l'heure.	940	Uber, Macron et les scandalisés	Mention du scandale McKinsey comme exemple	Vox ; Vox Société	Bayart, Bertille
Le Figaro	15/7/2022	L'écologiste estime que le président LFI de la commission des finances doit se retirer le temps de l'enquête.	685	Sandrine Rousseau met la pression sur Éric Coquerel	d'Éric Coquerel = volonte de cration d'une mission sur l'encadrement de l'utilisation des cabinets de conseil	Actualité ; Politique	
Le Figaro	22/9/2022	INFO LE FIGARO - La publication de ce texte intervient moins d'un mois avant l'examen par le Parlement de la proposition de loi visant à encadrer le recours aux cabinets de conseil par l'État.	713	«On peut s'autoréguler» : les cabinets de conseil se dotent d'une charte éthique	Mention du scandale McKinsey	Économie ; Entreprises	

Le Figaro	3/10/2022	Les annonces de poursuites judiciaires se sont multipliées à l'encontre de personnalités proches du président, qu'elles soient encore en poste ou en retrait de la vie politique.	1003	L'entourage d'Emmanuel Macron visé par plusieurs enquêtes judiciaires	Mention du scandale McKinsey	Actualité ; Politique	
Le Figaro	28/11/2022	Affaire Caroline Cayeux, cacophonie au sein du gouvernement, motions de censure à répétition... La première ministre connaît des moments de tensions à Matignon.	900	Le gouvernement Borne en zone de turbulences	mention du scandale et son impact sur le quinquennat Macron	Actualité ; Politique	Quinault-Maupoil, Tristan
Le Figaro	1/12/2022	ENTRETIEN - Député de la Somme du groupe Insoumis, François Ruffin publie Le Temps d'apprendre à vivre aux Éditions LLL, une brochure d'opposition à la réforme des retraites.	1162	François Ruffin: «Nous vivons un temps d'indécence!»	mention du scandale et son impact sur le quinquennat Macron	Actualité ; Politique	Ravinel, Sophie
Le Figaro	6/12/2022	Le Sénat, à majorité de droite, a adopté mardi un projet de budget pour 2023 qu'il a remanié avec de nombreux amendements, conservant notamment un impôt local sur les entreprises que le gouvernement veut supprimer. Par 197 voix contre 108, les sénateurs ont voté l'ensemble du projet de loi de finances, à l'issue d'une vingtaine de jours d'examen en première lecture, après avoir dénoncé pour la plupart d'entre eux la trajectoire des dépenses publiques.	744	Le Sénat adopte un projet de budget pour 2023 remanié	mention du scandale McKinsey comme exemple	Flash Eco	Le Figaro et l'AFP

Tableau Excel des sujets sur le scandale McKinsey

Indicateur/ media	Date	Sujet	titre	temps	invités		
TV							
France 2 JT (20heures)	28/3/2022	"polémique qui agace le président, ses opposants accusent l'exécutif d'avoir multiplié les contrats avec le cabinet de conseil McKinsey alors même que selon un rapport sénatorial, ce cabinet pratique l'optimisation fiscale, qui n'a payé aucun impôt sur les sociétés depuis 10 ans"	"McKinsey: Polémique autour d'un cabinet de conseil"	20:20:00- 20:26:00 =15 minutes	Arnaud Bozin [Président (LR) de la commission d'enquête] celui qui a saisi la justice Caroline Michel-Aguire [Journaliste co-auteur de "Les Infiltrés", Allarys édition		
France 2 JT (20heures)	6/4/2022	"ouverture d'une enquête du parquet national financier sur l'optimisation fiscale du cabinet qui effectue des missions pour le gouvernement"	"McKinsey : Le Parquet National Financier ouvre une enquête"	20:21:50- 20:23:28 = 00:02:12			

France 2 JT (20heures)	24/11/2022	"Les cabinets de Conseils ont-ils joué dans les campagnes électorales d'Emmanuel Macron ? Le Parquet National Financier à confirmer avoir ouvert une enquête sur cette question et favoritisme"	"Campagne d'Emmanuel Macron : la justice ouvre une enquête"	20:03:39-20:05:22=00:02:23	Caroline Michel-Aguirre [Co-auteure des "infiltrés"] Patrick Vignal [Député (Renaissance) de l'Herault] Sandrine Rousseau [Deputée (EELV-NUPES) de Paris]		
France 2 JT (20heures)	25/11/2022	"Avec la réaction d'Emmanuel Macron sur l'enquête menée par le Parquet National Financier sur les pratiques des cabinets de conseil dans les campagnes du candidat en 2017 et 2022. Le chef d'Etat était en déplacement à Dijon"	"Cabinet de conseil/Ministères : Les liaisons dangereux?"	20:17:26-20:20:42:00=03:18	Emmanuel Macron [Président de la République] Caroline Michel-Aguire [Journaliste à l'OBS, auteure des infiltrés] Béatrice Guillemebt [Directrice générale d'anticor, docteur en Droit, spécialiste des enjeux de probité]		

TF1 JT (20h)	25/11/2022	"Annonce hier du Parquet National Financier, il a ouvert plusieurs enquêtes qui ciblent les comptes de campagnes d'Emmanuel Macron. Des élus et des syndicats pointent du doigt le fait que des cabinets de conseils auraient travaillé gratuitement pour le candidat. D'autres informations judiciaires ont été ouvertes pour favoritisme"	"Campagne d'Emmanuel Macron : qui cherchent les enquêteurs"	19:22:10- 19:23:42 =00:01:30			
	Date	Sujet	Titre	Nombre de mot	Mention	page	Auteurs
L'Humanité	18 /3/2022	argent public Sous le quinquennat, le recours aux consultants privés a explosé au sein des ministères, révèle le rapport de la commission d'enquête sénatoriale publié jeudi.	Accord aux cabinets de conseil, l'Etat se saborde	1422	Éliane Assassi, rapporteure et à l'origine de cette commission (Sénatrice communiste) Emmanuel Macron Karim Tadjeddine, directeur associé de McKinsey France Delphine Colin, secrétaire nationale de l'Union fédérale des syndicats de l'État CGT Frédéric Pierru chercheur au CNRS	6	Florent LeDuc avec Aurélien Soucheyre

					Arnaud Bazin, président LR de la commission, Jean Castex, Premier ministre		
L'Humanité	25/3/2022	Attention. Bruno Le Maire est vigilant et ne se laisse pas rouler dans la farine. Et surtout pas par un de ces cabinets d'experts tellement utiles au bon fonctionnement de l'État que ce dernier s'est attaché leurs services l'an passé pour quelque 3 milliards d'euros. Et le cabinet de Conseil n'aurait pas payé ses impôts depuis 10 ans	Conseils	179	Bruno LeMaire, Ministre de l'économie	5	
L'Humanité	29/3/2022	Enjeu de campagne Quasi absente du débat présidentiel jusqu'ici, la lutte contre la fraude fiscale se réinvite dans le débat public, après les révélations sur le cabinet de conseil McKinsey. Au point mort depuis cinq ans, elle pourrait permettre à l'État d'encaisser plusieurs milliards d'euros.	Les milliards de l'évasion à portée de vote	1692	Emmanuel Macron Karim Tadjeddine, directeur associé de McKinsey France Fabien Roussel candidat communiste à la présidentielle, Quentin Parrinello, responsable de plaidoyer pour Oxfam France Vincent Drezet, économiste à Attac Lison	2	Florent Le Du

					Rehbinder, chargée de plaidoyer au CCFD-Terre Solidaire Manon Aubry, l'eurodéputée insoumise		
L'Humanité	1/4/2022	Deux semaines après le rapport de la commission sénatoriale qui révélait qu'un milliard d'euros avaient été dépensés en 2021 pour des missions de cabinets de conseil privés, la majorité voit la polémique gonfler et peine à y répondre. L'argument du complotisme est brandi pour éviter les vrais sujets.	Affaire McKinsey, La Macronie bafouille	771	Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques Éliane Assassi, rapporteure communiste de la commission d'enquête Olivier Dussopt Delphine Colin, de l'Union fédérale des syndicats de l'État CGT Emmanuel Macron	9	Florent Le Du

L'Humanité	7/4/2022	Tiens, il y a des lois en France ? Une enquête préliminaire pour « blanchiment aggravé de fraude fiscale » a été ouverte concernant les pratiques des cabinets de conseil privés. Le Parquet national financier a annoncé, mercredi, avoir lancé cette procédure dès le 31 mars.	Les cabinets de conseil enfin visé par la justice	177		5	Aurélien Soucheyre
L'Humanité	24/5/2022	La particularité d'Emmanuel Macron est de vouloir se passer de l'administration d'État et de faire appel à ses amis des cabinets de consultants. Une bonne partie des ministres, des membres de leur cabinet et des responsables nommés dans les agences régionales de santé ainsi qu'à l'assurance-maladie viennent de ce monde et s'y recyclent quand ils perdent leur poste dans l'administration.	En finir avec les cabinets de conseil	423		11	Christophe Prudhomme
L'Humanité	2/6/2022	Branle-bas de combat au Quai d'Orsay, où, ce 2 juin, l'ensemble des syndicats proteste contre un décret signant la disparition du corps diplomatique en pleine guerre en Ukraine.	Vent de révolte aux affaires étrangères	1296		2	Rosa Moussaoui
L'Humanité	22/6/2022	Après son rapport fracassant, publié le 16 mars, sur le recours très coûteux aux consultants privés par l'État, la commission d'enquête revient avec une proposition de loi sur le sujet.	Le Sénat ne lâche pas l'affaire McKinsey	744	le président de la commission sénatoriale, Arnaud Bazin (LR). le communiste Éliane Assassi	10	Florent Le Du

l'Humanité	18/10/2022	Les sénateurs examinent, ce mardi, un texte issu des travaux de la commission d'enquête qui vise à mettre fin à cette dérive, qualifiée de « phénomène tentaculaire ».	Cabinet de conseil : bientôt une "loi McKinsey"	511	e président de la commission sénatoriale, Arnaud Bazin (LR). ommuniste Éliane Assassi	8	Florent Le Du
l'Humanité	21/10/2022	Une première victoire politique. À l'unanimité, le Sénat a voté, le 19 octobre, en première lecture, la proposition de loi sur les cabinets de conseil privés dans les politiques publiques, reprenant les principales recommandations de la commission d'enquête, créée à la demande du groupe CRCE.	Cabinet de conseil : le Sénat adopte la proposition de loi	171	e président de la commission sénatoriale, Arnaud Bazin (LR). ommuniste Éliane Assassi	5	Lola Ruscio
l'Humanité	25/11/2022	Selon le Parisien, le Parquet national financier a ouvert une enquête, en novembre, sur des soupçons de financement illégal de la première campagne du président par le cabinet de conseil, en échange de quoi ce dernier aurait obtenu des contrats publics plus facilement.	McKinsey, argentier illégal de Macron 2017	792	la sénatrice communiste Éliane Assassi porte-parole du PCF Ian Brossat. Éliane Assassi le président LR de la commission d'enquête Arnaud Bazin	6	Cyprien Caddeo

Le Monde	17/3/2022	Le géant américain, qui mène régulièrement des missions de conseil pour l'Elysée et le gouvernement, n'a payé aucun impôt sur les sociétés en dix ans. L'un de ses dirigeants avait affirmé l'inverse en janvier devant une commission d'enquête du Sénat. Dans leur rapport publié jeudi, les sénateurs évoquent un « exemple caricatural d'optimisation fiscale »	LE cabinet de conseil McKinsey accusé d'évasion fiscale en France	1244	Karim Tadjedine, le responsable du pôle secteur public de McKinsey.	Maxime Vaudano, Jérémie Baruch, Adrien Sénecat, Véronique Chocron, Aline Leclerc, Luc Martinon et Manon Romain
Le Monde	17/3/2022	Largement méconnu, le métier de consultant a pris une place cruciale dans la conduite des affaires de l'Etat depuis le quinquennat Sarkozy.	Qui sont les consultants et pourquoi l'Etat fait appel à eux, en 7 questions	2410	Matthieu Aron et Caroline Michel Aguirre	Manon Romain
Le Monde	17/3/2022	Dans un rapport explosif, une commission d'enquête du Sénat dénonce le recours désormais régulier de l'Etat aux cabinets de conseil, particulièrement sous le quinquennat d'Emmanuel Macron.	Les cabinets de conseil, une machine installée au coeur de l'Etat	2004	rapporteuse Eliane Assassi (Parti communiste français) et le président Arnaud Bazin (Les Républicains) Matthieu Courtecuisse, président de Syntec Conseil, Prune HelfterNoah, porte-parole du collectif de hauts fonctionnaires Thierry Lambert Didier Migaud, le	Luc Martinon, Aline Leclerc, Véronique Chocron, Adrien Sénecat, Maxime Vaudano et Manon Romain

					président de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP)		
Le Monde	17/3/2022	L'Elysée et le gouvernement ont commandé près de 1600 missions à des cabinets de conseil depuis 2017. En propulsant parfois ces organismes privés en première ligne des grands chantiers de la présidence Macron.	Des "gilets jaunes" aux grandes réformes, les consultants en première ligne du quinquennat Macron	2063			Luc Martinon, Manon Romain, Adrien Sénecat et Maxime Vaudano
Le Monde	17/3/2022	« Le Monde » publie, pour la première fois, une base de données ouverte qui recense environ 1 600 prestations de consultants pour la sphère publique. Le fruit d'une longue enquête.	Explorez les 1600 missions des cabinets de conseil pour l'Etat recensées par "Le Monde"	396			Manon Romain, Luc Martinon, Maxime Vaudano et Les Décodeurs
Le Monde	25/3/2022	Tout en défendant l'appel aux cabinets de conseil « de manière transparente et contrôlable », le président candidat a répété son ambition d'une imposition des multinationales dans les pays où elles sont en activité.	Macron se dit "choqué" de l'optimisation fiscale pratiquée par le cabinet McKinsey, Attal appelle l'administration à recourir au conseil "avec parcimonie"	819	M. Tadjeddine G. Attal, b. Le Maire E. Macron		
Le Monde	25/3/2022	Ils écrivent des rapports gouvernementaux sous marque blanche, disposent parfois d'adresses e-mail gouvernementales... Les pratiques des consultants privés questionnent l'influence des cabinets de conseil qui interviennent pour l'Etat.	Interventions invisibles et statut flou : le mélange des genres des consultants privés qui conseillent le gouvernement	1246	J-M Blanquer Cendra Motin O. Veran E. Macron Mathias Amilhat, maître de conférences à l'université		Adrien Sénecat, Maxime Vaudano, Manon Romain et Luc Martinon

					Toulouse-I-Capitole et membre de l'Observatoire de l'éthique publique. Matthieu Courtecuisse, président de Syntec Conseil		
Le Monde	26/3/2022	Dans leur rapport du 17 mars, les sénateurs expriment leur perplexité face à cette mission commandée, fin 2019, dans le cadre de la réforme des retraites promise par Emmanuel Macron.	Cabinets de conseil : la mission à 957 000 euros de McKinsey à la caisse nationale d'assurance-vieillesse	559	directeur général, Renaud Villard E. Macron Eliane Assassi, sénatrice communiste du Val-de-Marne et rapporteuse de la commission d'enquête Représentant CGT à la CNAV, Romain Rivière		Bertrand Bissuel
Le Monde	27/3/2022	Le chef de l'Etat, candidat à l'élection présidentielle, a défendu, dimanche 27 mars, le recours du gouvernement à des cabinets de conseil privés durant le quinquennat, dénoncé récemment par un rapport du Sénat.	Emmanuel Macron dément toute "combine" à propos du cabinet e conseil McKinsey	817			Alexandre Lemarié

Le Monde	28/3/2022	L' exécutif continue d'être interrogé sur son recours aux prestations de conseil, qui ont dépassé le milliard d'euros en 2021, selon un récent rapport d'une commission d'enquête du Sénat.	L'exécutif défend le recours aux cabinets de conseil, le Sénat saisit la justice	474	Xavier de Moulins E. Macron B. Le Maire	11	service politique
Le Monde	29/3/2022	Le président sortant a défendu, dimanche, le recours à des cabinets de conseil privés	McKinsey : Macron dément toute "combine"	454	E. Macron	11	Alexandre Lemarié
Le Monde	29/3/2022	Un rapport du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil dans l'appareil d'Etat a suscité de nombreux commentaires et raccourcis à l'égard du cabinet américain McKinsey.	McKinsey et Macron : le vrai et le faux sur la polémique	2244	Karim Tadjeddine (actuel patron de la branche « secteur public » du groupe), Eric Hazan (l'un des dirigeants de la branche numérique) Guillaume de Ranieri (responsable du secteur aérospatial et défense). Ariane Komorn (cheffe du pôle engagement de La République en marche) Paul Midy (directeur général depuis 2019 de McKinsey)		Maxime Vaudano, Manon Romain, Luc Martinon et Adrien Sénécat

					Mathieu Maucort directeur de cabinet adjoint du secrétaire d'Etat au numérique Mounir Mahjoubi. Eliane Assassi		
Le Monde	30/3/2022	Deux semaines après la publication d'un rapport du Sénat, le gouvernement multiplie les justifications du recours par l'Etat aux cabinets de conseil, qui assombrit la campagne d'Emmanuel Macron.	Recours au cabinet de conseil McKinsey : le gouvernement embarrassé à une dizaine de jours de l'élection présidentielle	1040	Olivier Dussopt et Amélie de Montchalin		
Le Monde	31/3/2022	Mis en cause par un rapport du Sénat qui souligne l'emploi croissant par l'exécutif de prestataires privés pour le guider, le gouvernement a tenté de s'expliquer mercredi lors d'une conférence de presse. Une opération déminage à l'approche de la présidentielle.	Recours au cabinet de conseil McKinsey : le gouvernement embarrassé à dix jours du premier tour	1220	président de l'Assemblée nationale, Richard Ferrand Valérie Pécresse Eric Zemmour, Olivier Dussopt et Amélie de Montchalin Jean Castex		Claire Gatinois et Olivier Faye
Le Monde	31/3/2022	Selon un rapport du Sénat, la société américaine n'a pas payé d'impôt sur les sociétés en France entre 2011 et 2020, alors qu'elle a réalisé un chiffre d'affaires de plusieurs centaines de millions d'euros, pour partie avec l'Etat français.	Affaire McKinsey : l'administration fiscale montrée du doigt pour avoir tardé à contrôler le cabinet de conseil	939	Olivier Dussopt B. Le Maire		Elsa Conesa

Le Monde	31/3/2022	L'affaire McKinsey est-elle un « scandale d'Etat » ? L'exécutif fait le tour des plateaux pour assurer que ce n'est pas le cas et que son recours aux cabinets de conseil est aussi légal que justifié, notamment en période de pandémie.	L'affaire McKinsey déstabilise l'exécutif, à dix jours du premier tour	397	Arnaud Bazin, président de la commission des lois du Sénat, Olivier Dussopt et Amélie de Montchalin B. Le Maire, E. Macron	Delphine Bernard-Bruls
Le Monde	1/4/2022	A neuf jours du premier tour de l'élection présidentielle, l'affrontement entre le Palais du Luxembourg et le gouvernement, accusé de faire un trop grand usage des cabinets de conseil, s'intensifie. Un bras de fer qui ravive le souvenir de l'affaire Benalla.	Affaire McKinsey : l'exécutif et le Sénat s'accusent mutuellement d'instrumentalisation politique	993	la députée Les Républicains (LR) de L'Orne Véronique Louwagie, avec comme rapporteuse la députée La République en marche (LRM) de l'Isère Cendra Motin, le président du groupe LR au Sénat, Bruno Retailleau, Les Indépendants Claude Malhuret, le sénateur LR de la Manche Philippe Bas, Olivier Dussopt et Amélie de Montchalin, E. Macron, Eliane Assassi	Mariama Darame

Le Monde	1/4/2022	Les cadres de l'administration voient dans le recours accru aux cabinets de conseil un témoignage supplémentaire de la défiance à leur égard.	Affaire McKinsey : l'amertume des hauts fonctionnaires	837	Le directeur général de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) Martin Hirsch, M. Bontemps, Eliane Assassi		Benoît Floc'h
Le Monde	1/4/2022	Ce cadre de McKinsey est au centre de la polémique sur l'influence des cabinets de conseil privés sur l'Etat. De quoi embarrasser le candidat Macron, dont il est un soutien.	Karim Tadjeddine, le super-consultant macroniste dans la tourmente	566	Karim Tadjeddine & E. Marcon		François Krug
Le Monde	2/4/2022	Le procès en instrumentalisation politique du dossier Mckinsey est lancé	La polémique ravive l'animosité entre l'exécutif et le Sénat	648	président du groupe LR du Sénat, Bruno Retailleau, Eliane Assassi	13	Mariama Darame
Le Monde	6/4/2022	Cette enquête porte sur d'éventuels faits de « blanchiment aggravé de fraude fiscale ». Un rapport sénatorial avait accusé d'évasion fiscale le cabinet de conseil américain, auquel le gouvernement a fait largement appel pour des missions au cours du quinquennat.	Affaire McKinsey : les raisons qui ont poussé le Parquet national financier à ouvrir une enquête préliminaire	1343	le procureur de la République financier, Jean-François Bohnert. Arnaud Bazin (Les Républicains) et Eliane Assassi (Parti communiste). le responsable du pôle service public du cabinet, Karim		Maxime Vaudano et Anne Michel

					Tadjeddine, B. Le Maire, E. Macron, a ministre de la transformation et de la fonction publiques, Amélie de Montchalin,		
Le Monde	7/4/2022	L'ouverture d'une enquête préliminaire par le Parquet national financier complique la fin de campagne du chef de l'Etat qui multiplie les explications afin de dissiper la polémique sur le recours aux cabinets de conseil par les pouvoirs publics.	Emmanuel Macron tente de se dépêtrer de l'affaire McKinsey	785	La philosophe Myriam Revault d'Allonnes, chercheuse associée au Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof) Emmanuel Macron Eric Zemmour Marine Le Pen		Claire Gatinois
Le Monde	8/4/2022	L'association anticorruption estime que les accords-cadres utilisés dans le recours aux consultants privés comme McKinsey sont une source de dépense non maîtrisée.	Cabinets de conseil : Anticor réclame de la transparence à l'Etat sur la nature des contrats	821	E. Macron, Amélie de Montchalin, Elise Van Beneden présidente d'Anticor,		Anne Michel et Maxime Vaudano

Le Monde	27/5/2022	Le siège français du cabinet de conseil américain McKinsey, soupçonné de blanchiment aggravé de fraude fiscale aggravée, a été perquisitionné, mardi 24 mai. L'enquête a vu le jour à la suite du rapport de la commission d'enquête du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques.	Perquisition au siège français de McKinsey	60		14	AFP
Le Monde	6/6/2022	Des éléments obtenus par « Le Monde » jettent le doute sur un possible délit de favoritisme en 2018 dans l'attribution par le gouvernement d'un contrat de 100 000 euros à un ancien communicant de Michel Barnier et Nicolas Sarkozy.	1540	Cabinets de conseil : au Quai d'Orsay, soupçon de marché truqué sur un contrat de communication	perquisition au cabinet McKinsey sur une affaire de 2018	Maxime Vaudano	
Le Monde	21/6/2022	Deux sénateurs veulent renforcer la transparence des missions de conseil et les obligations déontologiques des consultants, pour limiter les risques de conflits d'intérêts.	Recours aux cabinets de conseil : le Sénat dénonce l'« inaction » du gouvernement et propose une réforme	726	les sénateurs Eliane Assassi (Parti communiste) et Arnaud Bazin (Les Républicains), premier ministre, Jean Castex,		Maxime Vaudano

Le Monde	4/7/2022	Habités de longue date à travailler auprès des hôpitaux et des agences régionales de santé, les cabinets de conseil ont joué un rôle majeur auprès du ministère de la santé dès le début de la pandémie de Covid-19.	Les cabinets de conseil au cœur de la gestion de la crise sanitaire	162		14	véronique chocron
Le Monde	5/9/2022	Malgré un avis favorable de la Commission d'accès aux documents administratifs, la présidence de la République n'a pas communiqué au « Monde » la liste et le contenu des missions menées depuis 2017.	Cabinets de conseil : l'Elysée tarde à rendre publics les contrats du premier quinquennat d'Emmanuel Macron	941	Eliane Assassi, sénatrice (Parti communiste) et Arnaud Bazin (Les Républicains) sénateur, E. Macron		Maxime Vaudano
Le Monde	12/10/2022	Le gouvernement affirme que le recours aux consultants a commencé à baisser en 2022. Mais le document budgétaire publié lundi 10 octobre ne permet pas d'« en finir avec l'opacité », comme le réclamait un rapport du Sénat.	Le timide effort de transparence du gouvernement sur le recours aux cabinets de conseil	1011	le ministre de la transformation et de la fonction publiques, Stanislas Guerini, Elisaneth Born première ministre, Jean Castex, des sénateurs Eliane Assassi (Parti communiste, Seine-Saint-Denis) et Arnaud Bazin (Les Républicains, Val d'Oise), E. Macron		Adrien Sénecat et Maxime Vaudano

Le Monde	17/10/2022	Alors qu'une proposition de loi encadrant l'intervention des cabinets de conseil privés dans les politiques publiques sera discutée, mardi 18 octobre, au Sénat, ses auteurs, Eliane Assassi et Arnaud Bazin, regrettent, dans une tribune au « Monde », l'absence de coopération du gouvernement.	Cabinets de conseil : « Le gouvernement n'est pas au rendez-vous en matière de transparence »	887	Eliane Assassi et Arnaud Bazin		Eliane Assassi et Arnaud Bazin
Le Monde	18/10/2022	« Affaires à suivre ». Le gouvernement a promis plus de transparence face aux révélations sur l'étendue du recours par l'Etat aux services consultants. Mais les avancées concrètes se font attendre.	Quelles suites depuis la polémique autour des cabinets de conseil ?	1307	JeanCastex, E. Macron		Adrien Sénécat
Le Monde	26/10/2022	Trois des syndicats de la confédération ont déposé plainte contre X, mardi, auprès du Parquet national financier, générant une nouvelle suite judiciaire à cette affaire lancée par le rapport du Sénat, qui dénonçait « un phénomène tentaculaire ».	La CGT porte plainte contre le recours massif aux cabinets de conseil par le gouvernement	944	Me William Bourdon, avocat de la CGT, Vincent Brengarth, avocat de la CGT, Christine Lagarde présidente de la Banque centrale européenne, E. Macon, Evrard-Debatte, représentant la CGT à l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (Ofpra)		Benoît Floc'h

Le monde	24/11/2022	e PNF a fait cette annonce après la publication d'un article du « Parisien » faisant état d'une « enquête pour financement illégal de campagne » qui vise Emmanuel Macron.	Deux enquêtes sur les « conditions d'intervention des cabinets de conseil dans les campagnes de 2017 et 2022 » ouvertes par le Parquet national financier	523	Le procureur de la République financier, JeanFrançois Bohnert, Karim Tadjeddine, E. Macron		Le monde
Le Monde	24/11/2022	Ces informations judiciaires ouvertes par le Parquet national financier font suite à la commission d'enquête sénatoriale ayant rappelé l'influence croissante des cabinets de conseil sur la gestion de l'Etat.	Le rôle du cabinet McKinsey dans les campagnes présidentielles de Macron au cœur de deux enquêtes judiciaires	1205	E. Macron, Karim Tadjeddine, le patron de la branche service public du groupe américain, Nicolas Sarkozy, Guillaume Liegey, Jean-Christophe Pierron ou Ariane Komorn. la ministre de la transformation et de la fonction publiques, Amélie de Montchalin, es sénateurs Arnaud Bazin (LR, Val-d'Oise) et Eliane Assas (PCF, Seine-Saint-Denis),		Les Décodeurs et Service société

Le Monde	25/11/2022	Les enquêtes qui touchent à des degrés divers les formations politiques les poussent à ne pas politiser l'affaire, même après l'ouverture de deux informations judiciaires par le PNF sur le rôle du cabinet dans les campagnes présidentielles de Macron.	Dans l'affaire McKinsey, les partis politiques, eux-mêmes pris dans d'autres scandales, réagissent peu	815	E. Macron, Eric Ciotti, Bruno Retailleau et Aurélien Pradié, Caroline Magne, Marine Le Pen, le député de la Somme Jean-Philippe Tanguy, Jean-Luc Mélenchon, Adrien Quatennens – le député du Nord, la députée du Val-de-Marne (La France insoumise, LFI) Clémence Guetté, M. Fillon, Xavier Bertrand, président des Hauts-de-France., G. Attal, Y. Jadot, Jordan Bardella,		Matthieu Goar
Le Monde	26/11/2022	Le Parquet a ouvert deux informations judiciaires portant sur les campagnes électorales de 2017 et 2022	Enquêtes sur les liens entre Macron et McKinsey	27		1/P8	
Le Monde	27/11/2022	Le cabinet McKinsey est visé par une enquête préliminaire pour « blanchiment aggravé de fraude fiscale ». Le ministre de l'économie assure que la « dérive » concernant le recours à ces sociétés a été « corrigée »	Bruno Le Maire reconnaît que le gouvernement « a eu trop recours à des cabinets de conseil »	524	Clémentine Autain, l'élue de Seine-Saint-Denis, Elisabeth Born, Bruno Le MAire		LE Monde

Le Monde	29/11/2022	Le ministre de l'économie, Bruno Le Maire, a reconnu, dimanche 27 novembre, sur France 3, qu'il y avait eu « des abus » et « une dérive » par le passé dans le recours important des ministères aux cabinets de conseil comme McKinsey, jugeant cette habitude aujourd'hui « corrigée ».	Cabinets de conseil : « Il y a eu des abus », reconnaît Bruno Le Maire	106	Emmanuel Macron, Bruno Le Maire	12	
Le Monde	1/12/2022	Coup sur coup, en une semaine, trois affaires dans lesquelles semblent se confondre responsabilités publiques et intérêts privés ont nourri le feuilleton judiciaire qui touche le pouvoir	Cayeux, Kohler, McKinsey... Les affaires à répétition, « un poison lent » pour le camp Macron	1067	Caroline Cayeux, secrétaire général de l'Elysée, Alexis Kohler, le député (Renaissance) de Gironde Thomas Cazenave, Bruno Le Maire, Oliver Véran pote parole du gouvernement, Emmanuel Macron, Stanislas Guerini ministre de la fonction publique, le député (Rassemblement national) du Nord Sébastien Chenu, e président du parti d'extrême droite Jordan Bardella, la députée (La France insoumise) de		Ivanne Trippenbach

					Seine-Saint-Denis Clémentine Autain, Olivier Faure, le patron du PS, Frédéric Dabi directeur général de l'IFOP, le sociologue Luc Rouban		
Le Monde	2/12/2022	Dans un contexte social tendu, ces trois dossiers révèlent des soupçons de confusion entre l'intérêt public et des intérêts privés	McKinsey, Cayeux, Kohler, un « poison lent » pour l'Elysée	33		1/P10	
Le Monde	12/12/2022	McKinsey, Roland Berger, Citwell... Les missions des consultants pendant la pandémie de Covid-19 se sont faites dans des « conditions problématiques », selon un rapport confidentiel de la Cour des comptes révélé par « Le Monde ».	Les dérives des interventions des cabinets de conseil pendant la crise sanitaire	1610	e porte-parole du gouvernement, Olivier Véran., Emmanuel Mcon, mneAndréa Vilerio, avocate spécialisée en droit public au cabinet Fleurus Avocats, le président de l'entreprise, Laurent Penard, le ministre de la santé de l'époque, Olivier Véran, Philippe Lonné, chef du pôle budget du cabinet du premier		Adrien Sénecat

					ministre, le président de la Cour, Pierre Moscovici,		
Le Monde	16/12/2022	Des perquisitions ont été menées, mardi 13 décembre, au siège parisien du cabinet de conseil McKinsey et à ceux du parti d'Emmanuel Macron, Renaissance, et de l'association de financement de Renaissance, a indiqué le Parquet national financier, confirmant une information du Parisien. Ces perquisitions ont été conduites par les juges d'instruction dans le cadre de deux informations judiciaires ouvertes en octobre.	Affaire McKinsey : perquisition au siège de Renaissance	112	Emmanuel Macron, Bruno Le Maire	15	AFP
L'Obs	17/3/2022	Dans un rapport au vitriol publié ce jeudi, la commission d'enquête sénatoriale dévoile la place prépondérante prise par les cabinets de conseil durant le quinquennat d'Emmanuel Macron. Et révèle plusieurs cas manifestes de gaspillage...	APL, pandémie, consultations citoyennes : « l'inquiétante banalisation » du recours aux consultants	1356	de Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, tous deux journalistes à " l'Obs ", l'économiste Yann Alga, Arnaud Bazin (Les Républicains), et dont la rapporteure est Eliane Assassi (Parti communiste), Jean-Michel Blanquer, Karim Tadjeddine,		L'Obs, L'Obs

					directeur associé de McKinsey chargé du secteur public, Emmanuel Macron, ministre Olivier Véran, la directrice générale de Santé publique France Geneviève Chêne,		
L'Obs	17/3/2022	La commission d'enquête du Sénat a dévoilé ses conclusions sur l'influence grandissante des consultants privés au coeur des services publics. Dans son visuel, le numéro un mondial du conseil en stratégie, le cabinet McKinsey.	Le cabinet de conseil McKinsey n'a payé aucun impôt sur les sociétés en France depuis dix ans	592	Karim Tadjeddine, le responsable du pôle secteur public de McKinsey, Arnaud Bazin (Les Républicains)		Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre
L'Obs	17/3/2022	Une commission d'enquête du Sénat dévoile aujourd'hui ses conclusions sur l'influence grandissante des consultants privés au cœur des services publics. Et révèle que les dépenses de conseil de l'Etat ont dépassé le milliard d'euros en 2021.	L'Etat sous Macron : des dépenses de consulting qui ont plus que doublé	1215	Amélie de Montchalin ministre de la Transformation et de la Fonction publiques . Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, tous deux journalistes à " l'Obs ", Arnaud Bazin (Les Républicains), et dont la rapporteure		Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre

					est Eliane Assassi (Parti communiste), Emmanuel Macron, Olivier Véran, le ministre des Solidarités et de la Santé		
L'Obs	20/3/2022	Selon un rapport du Sénat, les dépenses de conseil des ministères ont bondi de 379,1 millions d'euros en 2018 à 893,9 millions d'euros en 2021.	Le cabinet McKinsey « paiera ce qu'il doit à l'État français », promet Le Maire	424	e ministre de l'Économie et des Finances Bruno Le Maire. Emmanuel Macron		L'Obs avec AFP
L'Obs	24/3/2022	C' est la commission d'enquête sénatoriale enquêtant sur le recours aux cabinets de conseil qui a découvert le pot aux roses : McKinsey n'a pas payé d'impôt sur les sociétés en France depuis dix ans grâce à un mécanisme complexe d'optimisation fiscale qui lui permet d'afficher, année après année, des résultats déficitaires.	McKinsey défiscalise mais travaille pour Bercy!	229	Bruno Le Maire	13	Caroline Michel-Aguirre et Matthieu Aron

L'obs	25/3/2022	Le Sénat a saisi vendredi la justice pour « suspicion de faux témoignage » visant un dirigeant de la filiale française de McKinsey. Le 18 janvier, Karim Tadjeddine avait déclaré devant une commission d'enquête que le cabinet de conseils payait bien l'impôt sur les sociétés en France. S'agit-il d'une affaire d'Etat ? Décryptage.	Le scandale McKinsey va-t-il tourner à l'affaire d'Etat ?	1787	e responsable du pôle secteur public de McKinsey, Karim Tadjeddine, la rapporteure de la commission d'enquête, Eliane Assassi. professeur à Sciences-Po Paris Yann Algan (économiste) , Emmanuel Macron, Thomas Cazenave, directeur adjoint du cabinet E. Macron, Julien Denormandie, la cheville ouvrière du staff macronie (aujourd'hui ministre de l'Agriculture), le ministre de l'Ec, onomie Bruno Le Maire, présidée par l'élu Les Républicains Arnaud Bazin, rapporteure, la pugnace communiste Eliane Assassi,	Caroline Michel-Aguirre et Matthieu Aron
-------	-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------

L'Obs	27/3/2022	« Aucun contrat n'est passé dans la République sans qu'il respecte la règle des marchés publics » s'est énervé le chef de l'Etat sur France 3. Selon lui, que des ministères débordés « demandent des prestataires extérieurs pour les aider ne me choque pas ».	« Qu'ils aillent au pénal », lance Macron à ses accusateurs après le scandale McKinsey	494	Emmanuel Macron		L'Obs avec AFP
L'Obs	30/3/2022	Depuis la parution du livre « les Infiltrés » qui éclaire l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat, puis les révélations de la commission d'enquête du Sénat sur le recours croissant à ces mêmes consultants, le gouvernement accumule erreurs et approximations.	Le poison lent de l'affaire McKinsey sur la campagne de Macron	553	Amélie de Montchalin, la ministre de la Fonction publique, Olivier Véran le ministre de la Santé, Gabriel Attal, porte-parole du gouvernement, Valérie Rabault, Karim Tadjeddine, la rapporteure de la commission d'enquête, Emmanuel Macron		Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre
L'Obs	1/4/2022	La polémique autour du recours quasi systématique du gouvernement d'Emmanuel Macron aux cabinets de conseil, dont celui de McKinsey, continue d'enfler et d'obstruer la campagne du président sortant, jusque-là favori dans les sondages.	Scandale McKinsey : la difficile semaine du candidat Macron	529	Amélie de Montchalin et Olivier Dussopt, Emmanuel Macron, Gabriel Attal, Jean-Luc Mélenchon.		

L'Obs	1/4/2022	Le Réveil politique - faits de campagne, analyses, anecdotes... Chaque matin, « l'Obs » décrypte la campagne présidentielle.	Macron répond sur McKinsey, Philippe sonne l'alerte, Péresse en plein dilemme	1256	Emmanuel Macron		Maël Thierry , Alexandre Le Drollec et Julien Martin
L'Obs	1/4/2022	La plainte affirme que la gestion de la crise sanitaire « par des cabinets de conseil incompétents en matière médicale et sanitaire a été particulièrement mauvaise », et que cette gestion déléguée a empêché la mise en place d'une politique publique « efficace ».	Une association de victimes du Covid dépose plainte contre trois cabinets de conseil dont McKinsey	516	Julie Grasset, rapporte Franceinfo, aîné Yassine Bouzrou, l'avocat de la plaignante.es ministres Olivier Dussopt et Amélie de Montchalin, Emmanuel Macron		
L'Obs	6/4/2022	La révélation du poids pris par les cabinets de conseil dans l'Etat ébranle la macronie. Et le non-paiement de l'impôt par la société McKinsey a nourri la seule polémique de la campagne. Cette affaire influera-t-elle sur l'issue de l'élection ?	McKinsey, l'affaire qui empoisonne la campagne du candidat Macron	1908	le politologue Brice Teinturier, le LR Arnaud Bazin, sénatrice communiste Eliane Assassi, Premier ministre Jean Castex, la ministre de la Fonction publique Amélie de Montchalin, Karim Tadjeddine, Eric Zemmour, Emmanuel Macron, Bruno Le Maire, l'essayiste Jean-Laurent		Alexandre Le Drollec , Matthieu Aron , Caroline Michel-Aguirre et Julien Martin

					Cassely, coauteur de « la France sous nos yeux » avec Jérôme Fourquet, Paul Midy, directeur général LREM, Valérie Pécresse, Jean Luc Mélanchon, Emmanuelle Wargon, la ministre déléguée au Logement, Marine Le Pen, Frédéric Dabi, le directeur de l'institut IFOP, Gaël Sliman, de l'institut Odoxa,	
L'Obs	6/4/2022	Une enquête préliminaire a été ouverte par le parquet national financier, après que celui-ci a pris connaissance du rapport du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques.	McKinsey : une enquête ouverte depuis le 31 mars pour blanchiment aggravé de fraude fiscale	471	Jean-François Bohner, Emmanuel Macron, e chef de file des députés LREM, Christophe Castaner	L'Obs avec AFP
L'Obs	8/4/2022	La sénatrice communiste estime que l'impact de la commission d'enquête de la chambre haute du Parlement sur le recours de l'Etat aux cabinets de conseil, dont elle a été rapporteure, a été amplifié par l'absence de débat démocratique sur ce sujet et par les difficultés de pouvoir d'achat des Français. Entretien.	Eliane Assassi : « Un grand nombre de missions de McKinsey n'ont pas abouti à un résultat satisfaisant »	1097	Marine LePen, Emmanuel Macron	Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre

L'Obs	24/5/2022	A la suite du rapport du Sénat sur l'influence croissante des consultants dans l'Etat, le parquet national financier a ouvert fin mars une enquête visant le cabinet de conseil, accusé de ne pas payer d'impôts en France alors qu'il réalise des missions pour le gouvernement	Perquisition chez McKinsey à Paris, pour soupçons de fraude fiscale aggravée	550	le procureur financier Jean-François Bohnert, Emmanuel Macron		L'Obs avec AFP
L'Obs	21/6/2022	Deux sénateurs ont déposé une proposition de loi transpartisane pour encadrer le recours par l'Etat à ces cabinets privés, ce mardi 21 juin.	Cabinets de conseil : le Sénat met sur la table une proposition de loi	519	la rapporteure de la commission d'enquête Eliane Assassi (groupe CRCE à majorité communiste) et son président Arnaud Bazin (LR), la Première ministre Elisabeth Borne, Emmanuel Macron		L'Obs avec AFP
L'Obs	7/7/2022	La commission d'enquête du Sénat a remis mi-mars un rapport indiquant que l'État avait plus que doublé ses contrats avec les cabinets de consultants entre 2018 et 2021. L'affaire dite McKinsey avait largement empoisonné la campagne du candidat Macron.	Le gouvernement va présenter « un cadre » pour le recours aux cabinets de conseil	454	Le ministre de la Transformation et de la Fonction publique Stanislas Guerini,		L'Obs avec AFP
L'Obs	28/7/2022	Sur la période 2018-2022, l'Etat a dépensé 226 millions d'euros en prestations de conseil, selon le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Stanislas Guerini.	Le gouvernement promet la transparence sur le recours aux cabinets de conseil et va plafonner le coût des missions	501	le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Stanislas Guerini, Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, Eliane Assassi		L'Obs avec AFP

					(groupe CRCE à majorité communiste) et Arnaud Bazin (Les Républicains)	
L'Obs	30/8/2022	Le cabinet de conseil américain, qui fait l'objet d'une enquête du Parquet national financier pour « blanchiment aggravé de fraude fiscale », s'est pourtant vu attribuer en juillet un important contrat de conseil en stratégie par un organisme public, l'UGAP. Révélations.	Pendant l'été, l'Etat passe un nouveau contrat avec McKinsey	584	l'ex-Premier ministre Jean Castex, Stanislas Guerini, le nouveau ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Eliane Assassi, la rapporteure communiste de la commission d'enquête du Sénat	Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre
L'Obs	1/9/2022	Le 12 juillet dernier, l'Union des Groupements d'Achats publics (Ugap), la centrale d'achat de l'Etat, a passé un mégamarché de 375 millions d'euros avec une quinzaine de sociétés de consultants. Surprise, parmi les entreprises retenues figure la société McKinsey.	L'Etat passe un nouveau contrat avec McKinsey	286	l'ex-Premier ministre Jean Castex, Stanislas Guerini, le nouveau ministre de la Transformation et de la Fonction publiques,	Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre

L'Obs	24/11/2022	Le Parquet national financier a ouvert une information judiciaire « notamment des chefs de tenue non conforme des comptes de campagne et minoration d'éléments comptables dans un compte de campagne » et de « de favoritisme et recel de favoritisme ».	Affaire McKinsey : une enquête ouverte pour financement illégal des campagnes de Macron en 2017 et 2022	451	le procureur de la République financier Jean-François Bohnert, Emmanuel Macron		
L'Obs	25/11/2022	Deux informations judiciaires ont été ouvertes fin octobre pour enquêter sur les conditions d'intervention de cabinets de conseil et sur des soupçons de « favoritisme » dans les campagnes électorales du chef de l'Etat.	Affaire McKinsey : Macron dit ne pas croire être au « coeur de l'enquête »	504	Emmanuel Macron		
L'Obs	27/11/2022	Pour le ministre de l'Economie, « nous sommes allés trop loin, depuis des années », une « dérive » qui « a été corrigée ».	McKinsey et autres cabinets de conseil : Bruno Le Maire reconnaît « des abus »	454	Le ministre de l'Economie et des Finances Bruno Le Maire, le ministre délégué chargé des Comptes publics, Gabriel Attal, Eliane Assassi, la rapporteure communiste de la commission d'enquête du Sénat, Emmanuel Macron		
L'Obs	12/12/2022	Ce rapport confidentiel se penchait sur une série de marchés passés en 2020 et 2021 avec les cabinets McKinsey, Accenture, Citwell, JLL et Roland Berger. Il pointe des dérives dans l'attribution de missions à des entreprises privées.	La Cour des comptes épinglait en 2021 des recours « problématiques » aux cabinets de conseil pendant le Covid	485	Eliane Assassi		

Le Figaro	17/3/2022	Gestion de la crise sanitaire, réforme des APL, organisation de colloques : la commission d'enquête du Sénat sur le recours par l'État aux cabinets de conseil dénonce dans son rapport publié jeudi 17 mars un « phénomène tentaculaire », au coût croissant pour les finances publiques.	Politiques publiques : le Sénat dénonce la présence «tentaculaire» des cabinets de conseil	782	les ministres Olivier Véran (Santé) et Amélie de Montchalin (Transformation publique). le Premier ministre Jean Castex, Nicolas Sarkozy, Emmanuel Macron		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	17/3/2022	La commission dénonce le rôle de plus en plus important des cabinets de conseil dans la prise de décision publique, et notamment sur des dossiers critiques.	Cabinets de conseil : la commission d'enquête dénonce un «doublement» des dépenses de l'État depuis 2018	906	Arnaud Bazon (LR) et sa rapporteure Éliane Assassi (CRCE), Olivier Véran (Santé) ,		
Le Figaro	17/3/2022	Les accusations des sénateurs se fondent sur les contrôles «sur pièces et sur place» qu'ils ont menés, notamment au ministère de l'Économie et des Finances.	Le cabinet McKinsey accusé d'optimisation fiscale par la commission d'enquête du Sénat	600	le responsable du pôle secteur public de McKinsey, Karim Tadjeddine, le sénateur LR Arnaud Bazin.		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	18/3/2022	Nouvelle controverse autour du géant américain McKinsey. Les entités françaises du cabinet de conseil n'auraient versé aucun impôt sur les sociétés (IS) en France entre 2011 et 2020, affirme une commission d'enquête du Sénat dans un rapport sur l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques, publié jeudi.	Impôt : Le sénat s'attaque à McKinsey	304	le sénateur LR Arnaud Bazin, Valérie Pécresse, Emmanuel Macron	21	Malhère, Manon

Le Figaro	18/3/2022	ENTRETIEN - Un rapport du Sénat dénonce l'influence grandissante des cabinets de conseil dans la prise de décision publique. Pour Caroline Michel-Aguirre, co-auteur d'un livre sur le sujet, le milliard d'euros dépensé dans ces entreprises s'ajoute à la masse salariale des fonctionnaires.	«Le recours à des cabinets de conseil étrangers, une perte de souveraineté et un déni de démocratie»	1058	Caroline Michel-Aguirre a coécrit avec Matthieu Aron, Les infiltrés (éd. Allary), Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Emmanuel Macron		
Le Figaro	20/3/2022	La commission d'enquête du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques a accusé les entités françaises du cabinet McKinsey de n'avoir versé aucun impôt sur les sociétés entre 2011 et 2020.	Le cabinet McKinsey «paiera ce qu'il doit à l'État français», assure Bruno Le Maire	488	le ministre de l'Économie et des Finances Bruno Le Maire. Emmanuel Macron,		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	24/3/2022	L'«omniprésence» du cabinet de conseil dans certaines institutions a été dénoncée par la commission d'enquête sénatoriale, qui pointe le manque d'efficacité de certaines missions.	Cabinets de conseil: quelles missions a réalisées McKinsey pour l'État ?	958	le porte-parole du gouvernement Gabriel Attal,		
Le Figaro	24/3/2022	DÉCRYPTAGE - Un rapport sénatorial assure que le prestigieux cabinet est un «exemple caricatural d'optimisation fiscale».	Comment le cabinet de conseil McKinsey aurait échappé à l'impôt sur les sociétés en France		le directeur associé du cabinet, Karim Tadjeddine, maître Jean-Yves Mercier, avocat honoraire et membre du Cercle des fiscalistes, le sénateur (LR) Arnaud Bazin,		

					président de la commission d'enquête, le ministre délégué Olivier Dussopt		
Le Figaro	26/3/2022	Dans un communiqué, le groupe a souligné avoir cotisé 422 millions d'euros, soit près de 20% de son chiffre d'affaires, entre 2011 et 2020.	Accusé d'optimisation fiscale, McKinsey affirme payer ses impôts et charges sociales en France	453	Karim Tadjeddine, responsable du pôle secteur public		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	27/3/2022	Le président candidat a défendu le recours à des cabinets externes et expliqué que chaque contrat «respecte la règle des marchés publics».	Affaire McKinsey : «Qu'ils aillent au pénal», lance Macron à ses accusateurs	527	Emmanuel Macron		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	30/3/2022	Amélie de Montchalin et Olivier Dussopt tenaient mercredi soir une conférence de presse pour répondre à la polémique sur le recours aux cabinets de conseil.	McKinsey : Bruno Le Maire affirme que des «vérifications fiscales» sont en cours	396	le ministre de l'Économie Bruno Le Maire, Marine Le Pen, La ministre de la Fonction publique Amélie de Montchalin et le ministre des Comptes publics, Olivier Dussopt, Emmanuel Macron		
Le Figaro	30/3/2022	RÉCIT - À dix jours du premier tour de l'élection présidentielle, le candidat redoute l'impact de la polémique sur son image	La polémique McKinsey perturbe la campagne d'Emmanuel Macron	835	Bruno Le Maire, Emmanuel Macron, Valérie Pécresse, Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et		Bourmaud, François-Xavier

					de la Fonction publique, et d'Olivier Dussopt, ministre de l'Action et des Comptes publics,		
Le Figaro	31/3/2022	C' EST une conclusion sulfureuse du rapport. Au cours de leurs travaux, les sénateurs ont voulu vérifier les propos tenus sous serment d'un directeur associé du cabinet de conseil, Karim Tadjeddine. Mi-janvier, celui-ci assurait que McKinsey payait l'impôt sur les sociétés en France.	Interrogations sur l'impôt sur les sociétés payé par les entités françaises	661	Karim Tadjeddine, Me JeanYves Mercier, avocat honoraire, Arnaud Bazin, président (LR) de la commission d'enquête, Bruno Le Maire	6	Garcin-Berson, Wladimir
Le Figaro	31/3/2022	LES CABINETS de conseil disposent d'une « réelle influence sur la prise de décision » au sein des ministères : c'est la conclusion du rapport de la commission d'enquête du Sénat. Rendu public le 17 mars, ce texte abrasif a obligé le gouvernement à rendre des comptes sur l'intérêt des missions confiées au privé.	Cabinets de conseil : ce que dit la commission d'enquête	506	Arnaud Bazin (LR) et sa rapporteur Éliane Assassi (CRCE),	6	Herrero, Océane

Le Figaro	31/3/2022	Le cocktail McKinsey est détonant. Une somme astronomique pour les prestations d'un cabinet de conseil américain qui a travaillé pour les services de l'État durant le quinquennat Macron. Des accusations d'optimisation fiscale et des soupçons de collusion. Depuis que le Sénat a publié son rapport, les critiques pleuvent. Il y avait urgence à déminer l'affaire. Mercredi, deux ministres ont essayé de « ramener de la raison, du calme et du rationnel dans un moment où il y a beaucoup de raccourcis ». Pas sûr que cela suffise.	La polémique McKinsey perturbe la campagne de Macron	97		6	
Le Figaro	31/3/2022	Le cabinet respecte l'ensemble des règles fiscales et sociales françaises applicables et paye la fiscalité directe et indirecte chaque année	[Le cabinet respecte l'ensemble des règles...]	22		6	Cabinet McKinsey
Le Figaro	31/3/2022	De quoi parle-t-on aujourd'hui? De la Russie qui ressent l'effet des sanctions occidentales, de la campagne de Macron secouée par le scandale McKinsey et des volcans de Pluton qui crachent de l'eau glacée.	La lettre du Figaro du 31 mars 2022	2245	Valérie Pécresse , Emmanuel Macron		
Le Figaro	31/3/2022	Le cabinet défend de son côté l'activité militante de certains consultants, réalisée sur leur «temps personnel».	McKinsey : Éric Zemmour accuse le cabinet de conseil d'avoir «travaillé gratuitement» pour Emmanuel Macron en 2017	418	la ministre de la Fonction publique, Amélie de Montchalin, Eric Zemmour, Emmanuel Macron		

Le Figaro	31/3/2022	Malgré la conférence de presse organisée par le gouvernement mercredi soir, les candidats et leurs équipes continuent de dénoncer le recours accru aux cabinets de conseil durant le quinquennat.	McKinsey : les oppositions réclament au gouvernement de «rendre des comptes»	448	mélie de Montchalin et Olivier Dussopt, Éric Zemmour, Xavier Bertrand, Valérie Pécresse, Adrien Quatennens, Ian Brossat, directeur de campagne du communiste Fabien Roussel, e porte-parole du gouvernement, Gabriel Attal,		
Le Figaro	31/3/2022	ENQUÊTE - Le recours aux cabinets de conseil par l'exécutif est, selon un rapport du Sénat, devenu «un phénomène tentaculaire». Scandale d'État ou boule puante à deux semaines du premier tour de la présidentielle?	McKinsey, itinéraire d'une polémique	2035	François Hollande, Marine Le Pen, Emmanuel Macron, Éric Zemmour, Xavier Bertrand, Karim Tadjeddine, responsable du secteur public chez McKinsey France, la sénatrice communiste Éliane Assassi, rapporteur, et du sénateur LR Arnaud Bazin,		Bayart, Bertille

					président, Caroline Michel-Aguirre et Matthieu Aron, Ursula von der Leyen, Julia de Funès et Nicolas Bouzou dans La Comédie (in)humaine, la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie de Montchalin,		
Le Figaro	31/3/2022	Retrouvez tous les jours votre rendez-vous politique quotidien: «20h22 - La Lettre présidentielle».	Présidentielle J-10: Macron se pose en rempart anti-Le Pen, l'impact de la guerre, Zemmour cible le président □ candidat	1773	Amélie de Montchalin et Olivier Dussopt, Emmanuel Macron, Valérie Pécresse, Ian Brossat, directeur de campagne de Fabien Roussel,		
Le Figaro	1/4/2022	AVIS DONNÉ AUX AMATEURS.	Conseil (kon-sèll - ll mouillées) n. m.	148		42	
Le Figaro	1/4/2022	L'épidémie et la guerre étouffent la présidentielle, Poutine veut des roubles pour son gaz et on refait l'itinéraire du scandale McKinsey.	La lettre du Figaro du 1er avril 2022	2234	Emmanuel Macron		

Le Figaro	1/4/2022	LA VÉRIFICATION - Eric Zemmour a accusé sur RTL le cabinet de conseil de collusion avec le président sortant.	McKinsey a-t-il «travaillé gratuitement» pour la campagne d'Emmanuel Macron en 2017 ?	1414	a ministre de la Transformation publique Amélie de Montchalin et du ministre délégué aux Comptes Publics Olivier Dussopt , Eric Zemmour, Karim Tadjeddine partner en charge du secteur public, Emmanuel Macron, maître Louis Le Foyer de Costil, avocat en droit électoral et droit des élus, Roland Lescure, porte-parole de LREM, Mathieu Maucort, devenu directeur de cabinet du secrétaire d'État au numérique Mounir Mahjoubi, ou d'Ariane Komorn, cheffe du pôle engagement d'En Marche, Hakim El Karoui, ex-Roland Berger,		
-----------	----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

					le chercheur au CNRS, spécialiste de la Santé, Frédéric Pierru, Paul Midy, Eric Zemmour,		
Le Figaro	1/4/2022	Le recours par l'État aux cabinets de conseil fait débat, et entraîne avec lui un certain nombre d'interrogations. Alors que le Parquet national financier a confirmé ce jeudi l'ouverture de deux informations judiciaires, Le Figaro fait le point. L'État a-t-il dépensé 1 milliard d'euros en conseil auprès de McKinsey ?	Relations entre l'État et les cabinets de conseil : six questions pour démêler le vrai du faux	2163	Nicolas Dupont-Aignan, le député écologiste Benjamin Lucas, Emmanuel Macron, sénateurs Arnaud Bazin et Éliane Assassi, Olivier Dussopt, Karim Tadjeddine, Arnaud Bazin, Olivier Dussopt, Mathieu Maucort, devenu directeur de cabinet du secrétaire d'État au numérique Mounir Mahjoubi, ou Ariane Komorn, cheffe du pôle engagement d'En Marche ! , Paul Midy, Martin Bohmert, délégué général des Jeunes		

					avec Macron (JAM), Amélie de Montchalin, Matthieu Courte-cuisse, fondateur de Sia Partners et président de Syntech Conseil, représentant la profession.		
Le Figaro	3/4/2022	Le Sénat a révélé mi-mars que les contrats conclus par l'État avec les cabinets de consultants comme McKinsey avaient «plus que doublé» entre 2018 et 2021.	McKinsey: «une opération politique», dénonce Christophe Castaner	384	Christophe Castaner,		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	6/4/2022	L'enquête pour blanchiment aggravé de fraude fiscale vise les entités françaises du cabinet, accusées d'optimisation fiscale par le Sénat.	McKinsey : le PNF confirme l'ouverture d'une enquête visant le «statut fiscal» du cabinet en France	1412	maître Albane Lancrenon, associée chez De Gaulle, Fleurance et associés, Arnaud Bazin, le ministre délégué chargé des Comptes publics, Olivier Dussopt, Eric Zemmour, Nicolas Dupont-Aignan , Emmanuel Macron, Stéphane Ravier, Guillaume Peltier et		

					Sébastien Meurant , Eric Zemmour		
Le Figaro	7/4/2022	Elle vise le « blanchiment aggravé de fraude fiscale » et fait suite à un rapport du Sénat pointant l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques.	Le parquet financier ouvre une enquête sur McKinsey	632	e procureur de la République financier, Jean François Bohnert, Emmanuel Macron, Arnaud Bazin et Éliane Assassi, président et rapporteur de la commission d'enquête du Sénat, Gabriel Attal, porte-parole du gouvernement, Fabien Roussel, Nicolas Dupont-Aignan et Éric Zemmour, Valérie Pécresse	14	Bariéty, Aude
Le Figaro	7/4/2022	«Qu'on ne laisse pas dire que l'administration fiscale ne ferait pas son travail», a lancé le ministre de l'Économie jeudi matin sur FranceInfo.	McKinsey : le fisc s'est penché sur les comptes du cabinet dès «novembre 2021», précise Bruno Le Maire	590	Bruno Le Maire, Emmanuel Macron, Gilbert Collard, proche d'Eric Zemmour. l'eurodéputée LFI Manon Aubry, e ministre délégué chargé des Comptes publics, Olivier Dussopt,		

Le Figaro	7/4/2022	ENTRETIEN - Le Parquet national financier a ouvert une enquête préliminaire pour blanchiment aggravé de fraude fiscale à l'encontre du cabinet de conseil. Cette affaire peut perturber le futur quinquennat d'Emmanuel Macron s'il est réélu, note l'ancien juge d'instruction et avocat Hervé Lehman.	McKinsey: «Soit le PNF a appris de l'affaire Fillon, soit son comportement change quand il s'agit du pouvoir»	1070	Hervé LEHMAN, Pénélope Fillon, l'éphémère garde des Sceaux François Bayrou, Emmanuel Macron, Nicolas Sarkozy, garde des Sceaux d'Éric Dupond-Moretti,		
Le Figaro	8/4/2022	LETTRE EXCLUSIVE ABONNÉS - Mais pourquoi l'État n'a-t-il pas davantage recours aux cabinets de consultants ? Pourquoi n'a-t-il fait appel à McKinsey qu'en novembre 2020 pour la campagne de vaccination. On pourrait écrire un contre-rapport à celui du Sénat.	«Big Business» N°87 : Affaire McKinsey, poursuivons la discussion	2103	Eric Zemmour , Aurélie Péresse, Emmanuel Macron, Nicolas Sarkozy, Roland Berger, d'Arnaud Montebourg, Jonathan Nadler, Manon Malhère , la sénatrice communiste Eliane Assassi, rapporteure, ministre Olivier Véran, le député LR Olivier Marleix, l'ancienne ministre Aurélié Filippetti, les économistes David Thesmar et Augustin Landier ,		

					Eugénie Bastié avec l'essayiste Laetitia Strauch-Bonart, JP Morgan, Christel Heydemann, Jacques Aschenbroich, président de Valeo,		
Le Figaro	9/4/2022	Affaire McKinsey : « Soit le parquet national financier a appris de l'affaire Fillon, soit son comportement change quand il s'agit du pouvoir », entretien avec Hervé Lehman, ancien juge d'instruction, avocat, auteur, notamment, de l'essai « Le Procès Fillon » (Éditions du Cerf, 2018).	[... POLÉMIQUE...]	41	Hervé Lehman, ancien juge d'instruction, avocat,	19	
Le Figaro	22/4/2022	Ils répondent au nom de Boston Consulting Group, Accenture, Capgemini et bien sûr... McKinsey. Depuis quelques années, et ce dans l'indifférence quasi générale, ces cabinets de conseil ont mis la main sur notre administration. Dans un livre-enquête méticuleux, Les Infiltrés (Allary Éditions), Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, grands reporters à L'Obs, dénoncent, données et témoignages à l'appui, la place grandissante qu'occupent ces entreprises, souvent américaines, dans l'organisation de l'État et dans la prise de décision politique, notamment afin de mettre en oeuvre la politique vaccinale.	Le temps de réflexion, La République du PowerPoint	337	Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, grands reporters à L'Obs, Emmanuel Macron	41	RONAN PLANCHON

Le Figaro	18/5/2022	La saisine du 25 mars par la commission d'enquête ayant été rejetée pour des questions de procédure, le bureau du Sénat a annoncé «saisir le parquet» à son tour, mercredi.	McKinsey : le bureau du Sénat saisit le parquet pour «suspicion de faux témoignage»	679	les sénateurs Éliane Assasi et Arnaud Bazin (CRCE et LR) , Karim Tadjeddine		
Le Figaro	24/5/2022	Le cabinet assure avoir fourni «l'ensemble des informations requises» aux enquêteurs, durant cette perquisition.	Soupçons d'optimisation fiscale: perquisition en cours au siège français du cabinet américain McKinsey	737	un directeur associé du cabinet, Karim Tadjeddine, Emmanuel Macron		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	25/5/2022	Perquisition au siège français de McKinsey Le siège français du cabinet de conseil américain McKinsey, soupçonné de blanchiment aggravé et de fraude fiscale aggravée, a été perquisitionné mardi, dans le cadre d'une enquête du parquet national financier lancée après la publication d'un rapport du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques.	EN BREF	144		11	Société, Figaro
Le Figaro	21/6/2022	Dénonçant la «fébrilité» du gouvernement, les deux sénateurs qui avaient piloté la commission d'enquête sur le rôle des cabinets de conseil auprès de l'État ont présenté ce mardi un panel de mesures.	Recours aux cabinets de conseil : après leur rapport explosif, les sénateurs dévoilent une proposition de loi	733	Arnaud Bazin (LR) et Éliane Assasi (CRCE), Matthieu Courtecuisse, président de Syntec Conseil,		
Le Figaro	11/7/2022	«Très attendu», ce sujet a été suggéré par des internautes, à l'occasion d'une consultation citoyenne qui s'est achevée le 20 mai.	La Cour des comptes va revenir à son tour sur le recours de l'État aux cabinets de conseil	679	Pierre Moscovici le premier président de l'institution, Agnès Buzyn, à l'époque ministre de la Santé, Le ministre de la		

					Transformation et de la Fonction publiques, Stanislas Guerini, l'insoumis Éric Coquerel,		
Le Figaro	18/10/2022	Le Sénat examine mardi et mercredi un texte visant à renforcer la transparence et le contrôle des prestations de conseil pour l'administration.	Le numérique veut être sorti de la future loi sur les cabinets de conseil privés	391	Godefroy de Bentzmann et Pierre-Marie Lehucher, les deux coprésidents de Numéum.		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	24/11/2022	Les investigations des juges portent aussi sur des suspicions de «favoritisme» et «recel de favoritisme», à la suite «d'intervention des cabinets de conseil».	Alerté sur Macron et McKinsey, le PNF élargit ses enquêtes aux comptes de campagne de 2017 et 2022	715	procureur de la République financier, Jean-François Bohnert, Emmanuel Macron,		
Le Figaro	25/11/2022	« Il est possible que des gens de chez McKinsey aient donné 7 500 euros, mais la loi française est ainsi faite qu'ils en ont tout à fait le droit en tant qu'individus UN PROCHE DU PRÉSIDENT EMMANUEL MACRON	[« Il est possible que des gens...]	37		10	
Le Figaro	25/11/2022	À Dijon, le président a estimé ne pas être au «cœur de l'enquête» sur les cabinets de conseil.	McKinsey: Macron affiche sa sérénité	707	procureur de la République financier, Jean-François Bohnert. Emmanuel Macron		

Le Figaro	25/11/2022	CONTRE-POINT - En mars dernier, le recours aux cabinets de conseil qui avait été critiqué. Emmanuel Macron avait déjà dû s'expliquer. Mais cette fois, le sujet est différent.	Guillaume Tabard: «McKinsey, politique ou judiciaire?»	583	Emmanuel Macron		Tabard, Guillaume
Le Figaro	25/11/2022	DÉCRYPTAGE - Les magistrats du Parquet national financier soupçonnent plusieurs infractions caractéristiques des multinationales. Une affaire politiquement radioactive.	Tout comprendre sur le dossier McKinsey	1050	le magistrat Serge Tournaire, Claude Guéant		Gonzalès, Paule
Le Figaro	26/11/2022	ÉLYSÉE McKinsey : Emmanuel Macron affiche sa sérénité PAGE 2	Une	73	Emmanuel Macron	1	
Le Figaro	27/11/2022	Le ministre de l'Économie assure que le recours excessif aux cabinets de conseil, a été « corrigé ».	Cabinet McKinsey : Bruno Le Maire reconnaît «des abus»	423	Bruno Le Maire, la première ministre Elisabeth Borne , Emmanuel Macron, le ministre délégué chargé des Comptes publics, Gabriel Attal,		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	28/11/2022	Le porte-parole du gouvernement Olivier Véran a contredit Bruno Le Maire, qui avait reconnu dimanche des « abus » et une « dérive » dans le recours des ministères aux cabinets de conseil.	«Je ne sais pas ce que c'est qu'une dérive ou un abus» : Véran prend le contrepied de Le Maire sur McKinsey	411	Le porte-parole du gouvernement Olivier Véran, Bruno Le Maire, Emmanuel Macron		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	29/11/2022	INFO LE FIGARO - Le chef de l'État a profité du conseil des ministres, mardi, pour mettre en garde le gouvernement. S'il n'a cité aucun nom, les regards se sont tournés vers Bruno Le Maire, qui a évoqué des «abus» dans le recours aux cabinets de conseil.	Macron demande à ses ministres de ne pas «alimenter la démagogie»	449	Jean Castex comme Elisabeth Borne , Emmanuel Macron, Olivier Véran, Bruno Le Maire, Gabriel Attal ,		

					(Comptes publics) et Clément Beaune (Transports)		
Le Figaro	30/11/2022	CONTRE-POINT - Emmanuel Macron a demandé aux membres de l'exécutif de ne pas «alimenter la démagogie» sur l'affaire McKinsey.	Guillaume Tabard: «Quand Macron fait la leçon à ses ministres»	654	Joe Biden , Bruno Le Maire, Emmanuel Macron, Jean Castex, Olivier Véran		Guillaume Tabard
Le Figaro	1/12/2022	ENTRETIEN - Dans «Consultocratie», Simon Woillet revient sur les raisons de l'influence grandissante des cabinets de conseil dans la prise de décision publique. Selon lui, le recours systématique au «consulting» nous relègue dans un rôle de «citoyen-consommateur» et affaiblit notre vie politique.	Cabinets de conseil : «Nous avons basculé dans la République des post-it»	2855	Michel Crozier, sociologue des organisations méconnu du grand public,, François Hollande, Emmanuel Macron, Tim O'Reilly, un éditorialiste américain, Eric Raymond théoricien de «l'open source» , Caroline Michel-Aguirre et Matthieu Aron, Suzanne Keller, sociologue américaine, La sociologue Isabelle Berrebi-Hoffmann, sociologue Fabien Gélédan, Theodore		

					Roosevelt, Luther Gulick, co-fondateur avec le consultant Lyndall Urwick, Louis Brownlow, Bill Clinton, l'égide du consultant et auteur de best-sellers managériaux David Osborne, Denis Saint Martin, Benjamin Morel,		
Le Figaro	3/12/2022	Alors que leur proposition de loi n'est toujours pas inscrite à l'ordre du jour de l'Assemblée, les élus veulent passer par le budget 2023 pour forcer l'exécutif à faire preuve de transparence dans son recours aux cabinets de conseils.	«Affaire McKinsey» : des sénateurs veulent maintenir la pression sur le gouvernement	887	les sénateurs Arnaud Bazin (LR) et Éliane Assassi (CRCE), Bruno Le Maire, le ministre Stanislas Guérini,		
Le Figaro	6/12/2022	«Un amendement transpartisan pour une véritable transparence», a justifié la sénatrice communiste Éliane Assassi. La mesure ne sera certainement pas retenue par le gouvernement.	Le Sénat relance le débat sur les cabinets de conseil avec l'adoption d'un amendement au budget	402	a sénatrice communiste Éliane Assassi. Le ministre des Comptes publics, Gabriel Attal, le président de la commission d'enquête du Sénat Arnaud Bazin (LR)		Le Figaro avec AFP

					Emmanuel Macron		
Le Figaro	12/12/2022	Dès 2021, les magistrats financiers ont passé en revue les marchés conclus entre 2020 et 2021 des cabinets McKinsey, Accenture, Citwell, JLL et Roland Berger.	Des recours «problématiques» aux cabinets de conseil épinglés dès 2021 par la Cour des comptes	501			Le Figaro avec AFP
Le Figaro	14/12/2022	Ces perquisitions ont été conduites par les juges d'instruction dans le cadre de deux informations judiciaires ouvertes en octobre, notamment l'intervention des cabinets de conseil dans les campagnes électorales de 2017 et 2022 d'Emmanuel Macron.	Des perquisitions menées mardi aux sièges parisiens de McKinsey et du parti Renaissance	665	le porte-parole de Renaissance, Loïc Signor, Emmanuel Macron, Olivier Véran,		Le Figaro avec AFP
Le Figaro	15/12/2022	Les sièges parisiens du cabinet de conseil McKinsey, du parti Renaissance et de son association de financement ont été perquisitionnés mardi dans le cadre des enquêtes sur les conditions d'intervention des cabinets de conseil, notamment dans les campagnes électorales d'Emmanuel Macron en 2017 et 2022. Ces perquisitions ont été conduites par les juges d'instruction chargés de deux informations judiciaires ouvertes en octobre, a indiqué le parquet national financier (PNF). L'une d'elles porte sur l'intervention des cabinets de conseil dans les campagnes électorales d'Emmanuel Macron, l'autre sur le recours plus général de l'État à ces cabinets.	Perquisitions aux sièges de McKinsey et du parti Renaissance	105	Emmanuel Macron	9	Société, Figaro

Articles de presse écrite

Politiques publiques : le Sénat dénonce la présence «tentaculaire» des cabinets de conseil

Le Figaro, 17/03/2022

Le Figaro avec AFP

Gestion de la crise sanitaire, réforme des APL, organisation de colloques : la commission d'enquête du Sénat sur le recours par l'État aux cabinets de conseil dénonce dans son rapport publié jeudi 17 mars un « phénomène tentaculaire», au coût croissant pour les finances publiques.

« Le recours aux consultants constitue aujourd'hui un réflexe», jugent les sénateurs après quelque quatre mois de travaux, au cours desquels ils ont notamment auditionné les ministres Olivier Véran (Santé) et Amélie de Montchalin (Transformation publique). En plus de s'appuyer sur les cabinets privés pour compenser un manque de ressources internes ou réaliser des « missions complexes», l'État leur confie aussi « des tâches de gestion». Une expertise souvent onéreuse, puisque « d'après les éléments transmis par les ministères, le coût moyen d'une journée de (travail d'un) consultant s'élève à

1528 euros TTC pour la période 2018-2020». De telle sorte qu'en 2021, les dépenses de conseil des ministères ont atteint 893,9 millions d'euros. «Intervention massive» Un montant en nette augmentation au cours du quinquennat d'Emmanuel Macron : en 2018, il se limitait à 379,1 millions d'euros. Certes, le Premier ministre Jean Castex a dégainé mi-janvier une circulaire pour encadrer le recours aux « prestations intellectuelles». Mais elle n'a aucun « caractère contraignant», pointent les sénateurs, et l'objectif de réduire les dépenses de conseil de 15% en 2022 est « peu ambitieux». Peu convaincus par cet « effet d'annonce du gouvernement», ils reconnaissent néanmoins que les dépenses de conseil de l'État demeurent bien inférieures à celles de l'administration britannique ou allemande. Autre nuance, le recours aux cabinets privés « n'a pas commencé sous ce quinquennat». « Chacun garde en mémoire l'appel assumé aux consultants pendant la

révision générale des politiques publiques» initiée sous la présidence de Nicolas Sarkozy, note la commission. Reste que « les cabinets de conseil sont intervenus sur la plupart des grandes réformes du quinquennat, renforçant ainsi leur place dans la décision publique», déplore le rapport. Le gouvernement a sollicité le cabinet aussi bien sur la réforme du mode de calcul des aides personnalisées au logement (pour un montant total de 3,88 millions d'euros) que dans le cadre de la campagne vaccinale contre le Covid-19 (12,33 millions). « Les documents consultés par la commission d'enquête démontrent une intervention massive de McKinsey sur la campagne vaccinale pendant près d'un an », constate la commission. D'autres cabinets ont accompagné l'État sur des sujets importants, comme Capgemini qui a contribué à développer le Baromètre des résultats de l'action publique (3,12 millions d'euros) ou Sémaphores, chargé d'aider les préfetures à sécuriser la distribution de la

propagande électorale (environ 290.000 euros). Le marché du conseil au secteur public est concentré : « 20 cabinets représentent, à eux seuls, 55% du con-2022. Pendant la crise sanitaire, trois acteurs (McKinsey, Citwell et Accenture) ont absorbé les trois quarts des dépenses de conseil de l'État, précise le rapport. Dépendance Et si les représentants des cabinets se sont défendus lors des auditions de tout rôle politique ou décisionnel, les sénateurs restent sceptiques. Les cabinets de conseil ont en effet « pour habitude de “prioriser” les scénarios proposés » à l'administration qui les sollicite, « ce qui renforce leurs poids dans la décision publique ». La commission s'inquiète en outre d'une « dépendance » des pouvoirs publics envers certains acteurs et plaide pour que « le transfert de compétences des cabinets de conseil vers l'administration » soit rendu « plus effectif. » Parmi leurs dix-neuf propositions finales, les parlementaires suggèrent de publier la liste des prestations de l'État et de ses opérateurs en données ouvertes. Ils se prononcent également pour un examen systématique des prestations de conseil supérieures à 150.000 euros

et l'interdiction des prestations gratuites pour les pouvoirs publics. Autre piste : la destruction systématique, à l'issue de leur mission, des données confiées aux cabinets.

Les sénateurs comptent enfin sur la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, dont ils souhaitent renforcer les moyens pour qu'elle contrôle le respect par les cabinets de leurs obligations déontologiques. « La crise sanitaire a mis en lumière l'intervention des consultants dans la conduite des politiques publiques. Ce n'était que la face émergée de l'iceberg », tranche la commission d'enquête.

Cabinets de conseil : la commission d'enquête dénonce un «doublement» des dépenses de l'État depuis 2018

Le Figaro, 17/03/2022

La commission dénonce le rôle de plus en plus important des cabinets de conseil dans la prise de décision publique, et notamment sur des dossiers critiques.

Les cabinets de conseil disposent d'une « réelle influence sur la prise de décision » au sein des ministères : c'est en substance la conclusion du rapport abrasif de la commission d'enquête du Sénat consacrée au rôle des cabinets de conseil. Rendu public ce jeudi, le rapport dresse un tableau sévère de l'incapacité de l'État à superviser et évaluer le recours à ces cabinets qui sont intervenus sur des missions critiques au fil du quinquennat qui s'achève, comme la réforme des retraites ou la livraison de masques au début de la crise sanitaire. La commission d'enquête, pilotée par son président Arnaud Bazon (LR) et sa rapporteure Éliane Assassi (CRCE) pointe ainsi du doigt une inflation des dépenses de conseil au fil du quinquennat. « Au sens large et en intégrant toutes les dépenses de

conseil en informatique, les prestations de conseil des ministères ont plus que doublé depuis 2018, pour atteindre 893,9 millions d'euros», indique ainsi le texte. Alors que la commission a demandé, via un questionnaire, d'indiquer exactement en quoi consistaient les missions accomplies par les cabinets de conseil, il s'est avéré que dans 80% des cas, les ministères n'étaient pas en mesure de répondre. Le ministère de la Culture n'a justifié aucune de ces actions et le ministère de l'Économie et des Finances, seulement 0,8% d'entre elles.

La commission d'enquête épingle également des rapports facturés plusieurs centaines de milliers d'euros par les cabinets de conseil, sans que leur utilité ne soit prouvée par la suite. Elle se penche ainsi sur un « livrable » réalisé par le cabinet McKinsey pour 496.800 euros sur les

évolutions du métier d'enseignant. Cette compilation de textes scientifiques « publics » devait permettre de préparer un colloque finalement annulé. McKinsey a également travaillé sur les thématiques de la rémunération au mérite des professeurs et la gouvernance des établissements scolaires, sans que le ministère ne puisse attester que ces travaux ont abouti à de quelconques « conséquences directes ». Des cabinets qui travaillent en coulisses Si les ministères ont du mal à indiquer quelles sont les actions demandées aux cabinets de conseil, c'est aussi car les salariés de ces entreprises privées travaillent parfois directement dans les administrations, auprès des fonctionnaires. « Si vous aviez voulu [les documents] estampillés par McKinsey présents

dans le dossier, vous auriez eu une feuille blanche », a ainsi admis le ministre de la Santé Olivier Véran lors de son audition par la commission le 2 février dernier. En effet, au cours de la crise sanitaire, des consultants ont pu écrire des notes administratives, non sous le sceau de leur cabinet, mais sous celui du ministère des Solidarités et de la Santé. Un *modus operandi* réprouvé par la commission d'enquête, qui y voit un problème en termes de transparence de l'action publique. Les sénateurs mettent également en cause la tentation des cabinets de conseil d'importer des méthodes d'entreprise privée dans le secteur public, parlant parfois de « clients » et non d'« administrés ». Ils raillent également des consultations organisées lors des États généraux de la justice, et facturés 950.241 euros par INOP'S et Capgemini. Cette mission a eu pour but de créer une plateforme en ligne et d'organiser des « ateliers délibératifs » durant lesquels les participants devaient coller des gommettes pour expliquer ce qu'est pour eux « la justice idéale ».

« Une relation de dépendance peut s'installer entre l'administration et ses consultants, en particulier dans le domaine informatique », écrivent les sénateurs, alors que l'État dépend de ces acteurs pour gérer les radars routiers ou la réforme des aides personnalisées au logement (APL). D'autant que le gouvernement fait appel à un petit nombre de cabinets seulement: 20 acteurs du secteur, sur les 2070 comptabilisés au total, concentrent 55% des missions de conseil. Cette concentration s'est accentuée pendant la crise sanitaire, puisque trois cabinets (McKinsey, Citwell et Accenture) ont représenté les trois quarts des dépenses de conseil sur la période. Olivier Véran défend le recours au secteur privé Interdire les missions pro bono Face à la polémique de ces dépenses de conseil, le premier ministre avait signé fin janvier 2022 une circulaire censée mieux encadrer les prestations de conseil. Un texte jugé « tardif et incomplet » par les sénateurs, qui formulent plusieurs recommandations. Ils appellent notamment à interdire les missions «

pro bono », c'est-à-dire gratuites pour l'administration, mais qui constituent selon eux une manière de mettre un « pied dans la porte », en particulier auprès de l'Élysée et de Bercy. ». Ils appellent également à publier la liste des prestations de conseil de l'État et de « confier à la HATVP une nouvelle mission de contrôle des cabinets de conseil intervenant dans le secteur public, pour vérifier le respect de leurs obligations déontologiques ». La HATVP devrait également selon eux avoir la possibilité de contrôler le « pantouflage » (un responsable public part travailler en tant que consultant) et le « rétropantouflage » (un consultant rejoint l'administration).

**Le cabinet McKinsey accusé d'optimisation fiscale par la commission
d'enquête du Sénat**
Le Figaro, 17/03/2022

Le Figaro avec AFP

Les accusations des sénateurs se fondent sur les contrôles «sur pièces et sur place» qu'ils ont menés, notamment au ministère de l'Économie et des Finances.

Une commission d'enquête du Sénat a accusé jeudi les entités françaises du cabinet McKinsey d'optimisation fiscale, de telle sorte qu'elles n'auraient versé aucun impôt sur les sociétés entre 2011 et 2020. « Le cabinet McKinsey est bien assujéti à l'impôt sur les sociétés (IS) en France mais ses versements s'établissent à zéro euro depuis au moins 10 ans », dénonce la Commission d'enquête sur l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques. ». Pourtant «son chiffre d'affaires sur le territoire national atteint 329 millions d'euros en 2020, dont environ 5% dans le secteur public» et «il emploie environ 600 salariés» en France, insistent les sénateurs

dans un document envoyé à l'AFP. «Il semble qu'il s'agisse d'un exemple caricatural d'optimisation fiscale», juge la commission d'enquête. Son mécanisme serait le suivant: «les entités françaises de McKinsey versent des "prix de transfert" à la société mère» , basée au Delaware (États-Unis), pour compenser des dépenses mutualisées au sein du groupe. «Or, ces "prix de transfert" (...) constituent une charge pour les entreprises, qui conduit à minorer leur résultat fiscal et, par suite, le montant de leur imposition», accusent les sénateurs. Dans le cas de McKinsey, le montant des prix de transfert serait tel qu'il participerait «à rendre le résultat fiscal en France

nul ou négatif, depuis au moins 10 ans». Pour l'administration fiscale, tout l'enjeu est donc de vérifier que McKinsey les a évalués «à leur juste valeur», conclut la commission d'enquête. Les accusations des sénateurs se fondent sur les contrôles «sur pièces et sur place» qu'ils ont menés, notamment au ministère de l'Économie et des Finances. Les documents qu'ils ont examinés ont trait à la période 2011-2020 et concernent «les deux principales entités de McKinsey enregistrées en France: McKinsey & Company Inc. France et McKinsey & Company SAS» . «Le procureur va être saisi» Ces informations sont publiées deux mois après l'audition par la commission du

responsable du pôle secteur public de McKinsey, Karim Tadjeddine. «Je le dis très nettement: nous payons l'impôt sur les sociétés en France», avait-il alors assuré. «Les déclarations de M. Karim Tadjeddine (...) sont susceptibles de constituer un faux témoignage devant une commission d'enquête», ont averti jeudi les sénateurs. En conséquence, «le procureur de la République va être saisi. Il reviendra au parquet de poursuivre les investigations», a indiqué lors d'une conférence de presse la rapporteure de la commission la sénatrice Éliane Assassi (groupe CRCE à majorité communiste). Réagissant à ces accusations, McKinsey a assuré jeudi soir dans un communiqué respecter «l'ensemble des règles fiscales et sociales françaises applicables» et dit avoir payé l'impôt sur les sociétés «les années où le cabinet a réalisé des bénéfices en France». «S'agissant des prix de transferts, McKinsey a une approche qui n'est pas spécifique à la France et qui s'applique aux différents pays où il est présent», déclare encore l'entreprise.

«Cette approche est connue de l'administration fiscale française», ajoute le groupe. En dehors du cas du cabinet, «il n'y a pas d'autres démarches (judiciaires) relatives à d'éventuels faux témoignages» dans le cadre des auditions menées par la commission, a indiqué jeudi le président de la commission, le sénateur LR Arnaud Bazin.

Le cabinet de conseil McKinsey n'a payé aucun impôt sur les sociétés en France depuis dix ans

L'Obs, 17/03/2022

L'Obs

La commission d'enquête du Sénat a dévoilé ses conclusions sur l'influence grandissante des consultants privés au coeur des services publics. Dans son viseur, le numéro un mondial du conseil en stratégie, le cabinet McKinsey.

Lorsqu'il avait été entendu sous serment, le 18 janvier, par la commission d'enquête du Sénat sur le recours aux cabinets de conseil, Karim Tadjeddine, le responsable du pôle secteur public de McKinsey, avait été formel : « Je le dis très nettement : nous payons l'impôt sur les sociétés en France. » Quelque peu sceptiques vis-à-vis de ces déclarations, les sénateurs sont allés vérifier en allant directement taper à la porte de Bercy. Surprise : alors que le géant mondial du consulting emploie 620 consultants en France, et qu'il y réalise un chiffre

d'affaires de 360 millions d'euros, McKinsey n'a pas versé le moindre euro en impôt sur les sociétés depuis 2011 !

APL, pandémie, consultations citoyennes : « l'inquiétante banalisation » du recours aux consultants Jeudi matin 17 mars, en conférence de presse, le président de la commission sénatoriale, le LR Arnaud Bazin, s'est montré sévère : « Nous avons un cabinet qui se déclare patriote, qui explique avoir volé au secours de l'Etat français pendant la pandémie, et qui s'abrite derrière des montages complexes d'optimisation fiscale pour ne pas payer d'impôt en

France. » Le procédé est le suivant : la maison mère McKinsey, installée dans l'Etat du Delaware aux Etats-Unis, considéré comme un paradis fiscal, ponctionne sa filiale française par le biais de frais facturés pour des montants si élevés qu'ils font basculer ses résultats dans le rouge chaque année. Un mécanisme pratiqué par de nombreuses multinationales, et qui n'a rien d'illégal, tant que les tarifs pratiqués correspondent aux prix du marché. Poursuite pour faux témoignage ? Selon les membres de la commission d'enquête sénatoriale, il appartient maintenant aux

inspecteurs de Bercy (le ministère de l'Economie) de juger du bien-fondé de ces transferts d'argent entre la France et les Etats-Unis. Sinon, la filiale française de McKinsey pourrait se voir appliquer un redressement fiscal. Une autre question se pose : en affirmant que sa société payait ses impôts en France, alors que dans la réalité elle ne déboursait aucune somme, Karim Tadjeddine n'a-t-il pas cherché à dissimuler une partie de la vérité ? Les sénateurs ont transmis les éléments au procureur de la République de Paris, qui doit maintenant décider des suites à donner à ce dossier. Le faux témoignage sous serment devant une commission d'enquête est passible de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. « Les Infiltrés » : révélations sur l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat. Au-delà de cette interrogation fiscale, la commission d'enquête pointe du doigt le rôle prépondérant joué par le cabinet américain dans la gestion de la pandémie. Après avoir examiné 5 000 documents transmis par le ministère de la

Santé, les sénateurs considèrent que McKinsey, qui a empoché pour plus de 12 millions d'euros de contrats, est intervenu « massivement » sur la campagne vaccinale. « Les consultants de McKinsey, soulignent les parlementaires, ont ainsi travaillé sur des sujets centraux comme le suivi et la projection des livraisons et des injections de vaccin, l'analyse des prises de rendez-vous, l'appui à l'organisation de la task force vaccination. Ils ont également participé à l'élaboration de documents jusqu'au sommet de l'Etat, y compris pour le conseil de défense et de sécurité nationale ». Une ingérence dans les affaires de l'Etat qui traduit, selon la commission, une forme d'« emprise » alors que McKinsey, comme tous les autres grands cabinets de conseil, ne bénéficie d'« aucune légitimité démocratique ».

L'Etat sous Macron : des dépenses de consulting qui ont plus que doublé

L'Obs, 17/03/2022

L'Obs; L'Obs

Une commission d'enquête du Sénat dévoile aujourd'hui ses conclusions sur l'influence grandissante des consultants privés au coeur des services publics. Et révèle que les dépenses de conseil de l'Etat ont dépassé le milliard d'euros en 2021.

Après quatre mois d'investigations, les sénateurs semblent eux-mêmes soufflés par ce qu'ils ont découvert. « Les travaux de notre commission, écrivent-ils en introduction à leur rapport ,révèlent un phénomène tentaculaire. » Certes, la crise sanitaire avait déjà mis en lumière l'interventionnisme des cabinets de conseil (au moins 68 contrats passés pendant la pandémie pour 41 millions d'euros) mais, soulignent les parlementaires, il ne s'agissait que de « la face immergée de l'iceberg ». En réalité, loin d'être exceptionnel, cet entrisme des consultants

est devenu « quotidien ». Les cabinets interviennent désormais « au coeur des services publics ». L'Etat, à les en croire, serait donc devenu littéralement consulto-dépendant. APL, pandémie, consultations citoyennes : « l'inquiétante banalisation » du recours aux consultants. Signe de cette influence, le nombre des marchés qui se multiplie d'année en année. Après avoir auditionné une cinquantaine de témoins, et compulsé des milliers de pages de contrats, la commission, présidée par le LR Arnaud Bazin, avec à ses côtés, en tant que

rapporteuse, la pugnace communiste Eliane Assassi, estime que « les dépenses de conseil de l'Etat ont dépassé le milliard d'euros en 2021 ». Et encore, il ne s'agit que d' « une estimation minimale ». Ainsi, les sénateurs n'ont pas pu vérifier toutes les commandes passées par les opérateurs publics. Et leur chiffrage ne prend pas non plus en compte les frais considérables des grandes entreprises publiques, EDF, la SNCF, la RATP, ou La Poste, qui, à elles quatre, auront pourtant déboursé pour « 324 millions d'euros en cabinets de conseil

en 2020 ». Le recours aux consultants est devenu un « réflexe »

Si cette estimation est conforme à celle révélée dans le livre enquête sorti en février dernier « les Infiltrés. Comment les cabinets de conseil ont pris le contrôle de l'Etat » [de Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, tous deux journalistes à « l'Obs » et coauteurs de cet article], elle est très éloignée des chiffres présentés jusqu'à présent par Amélie de Montchalin. Le 19 janvier 2022, la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques témoignait sous serment devant la commission. Elle estimait alors les frais en conseil à seulement 140 millions d'euros en 2020 !

Une ministre qui se fait aujourd'hui étriller par les sénateurs qui déplorent de nombreuses « lacunes » dans ses calculs. Lors de son audition, Amélie de Montchalin avait aussi soutenu que les dépenses du gouvernement en conseil étaient « stables ». Faux, répliquent encore les parlementaires, « nos travaux démontrent une tendance inverse, et même une explosion de ces prestations ». Entre 2018 et 2021, les

dépenses des ministères ont ainsi « plus que doublé ». Et les conseils les plus stratégiques auront même été « multipliés par 3,7 » durant le quinquennat d'Emmanuel Macron.

« Les Infiltrés » : révélations sur l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat. Rien d'étonnant à cela, puisque « le recours au cabinet de conseil est devenu un réflexe », et que « les consultants sont intervenus sur la plupart des grandes réformes du quinquennat, renforçant ainsi leur place dans la décision publique », s'alarme la commission. En 2019, un cabinet a même participé à la rédaction de l'étude d'impact du projet de loi d'orientation des mobilités. Un exemple qui est loin d'être unique : création du baromètre des résultats de l'action publique, appui à la création de l'Agence nationale de la Cohésion des Territoires, soutien à la réforme de la formation professionnelle, réorganisation du service de santé des armées, évaluation de la stratégie nationale de santé ou réforme de l'aide juridictionnelle, à chaque fois les cabinets de conseils ont eu leur mot à

dire. La commission dévoile également les méthodes « disruptives » déployées par les consultants pour « transformer l'action publique », et inciter les agents à se muer en « managers ». Des techniques qui laissent rêveurs. Il en va ainsi du « bateau pirate », où chaque fonctionnaire doit s'identifier à un personnage (capitaine, marin en haut du mât ou en poue, etc.) et doit assumer ce rôle, son positionnement, ses humeurs, etc. Ou bien encore le « Lego Serious Play » : chaque agent public construit un modèle avec des pièces Lego, construit l'histoire qui donne du sens à son modèle et la présente aux autres. Ces méthodes « peuvent être mal acceptées », soulignent pudiquement les sénateurs qui citent les récriminations que leur ont fait parvenir les fonctionnaires ainsi formés : « J'ai l'impression que nous sommes régulièrement infantilisés », « le vocabulaire de la start-up nation me semble peu approprié à notre mission de service public ». « Une influence avérée sur la décision publique »

Cette consultomania a par ailleurs un prix. Faramineux. « Une journée de consultant coûte en moyenne 1 528 euros à l'Etat », révèlent les sénateurs. Or certaines évaluations faites par l'administration de ces travaux sont effarantes. Elles font état d'un « manque de culture juridique et plus largement du secteur public », ou « d'une absence de rigueur sur le fond comme sur la forme ». Ces consultants hors de prix se montrent par ailleurs fort intrusifs. « Ils exercent, dicit la commission, une influence avérée sur la décision publique. » Au quotidien, le rôle d'un cabinet de conseil consiste en effet à rédiger des documents stratégiques à destination des responsables publics. Et si, détaillent les sénateurs, « en théorie, les consultants doivent proposer plusieurs scénarios à leurs clients et préciser, de manière factuelle, les avantages et les inconvénients de chacun d'entre eux, ils ont toutefois pour habitude de "prioriser" les scénarios proposés - avec l'accord, voire sur demande, de l'administration -, ce qui renforce leur poids dans

la décision publique. Ils auront ainsi orienté les arbitrages sur la gestion du " Bonus/Malus sur les cotisations d'assurance chômage" ». Conséquence de cette présence à tous les étages des ministères : D'autant qu'ils oeuvrent la plupart du temps fort discrètement. Lors de la crise sanitaire, McKinsey a ainsi indiqué qu'il était resté « behind the scene ». En clair, cela signifie que le cabinet n'a pas utilisé son propre logo pour rédiger ses documents mais celui de l'administration. Olivier Véran, le ministre des Solidarités et de la Santé, l'a d'ailleurs confirmé devant la commission d'enquête : « Si vous aviez voulu des documents estampillés McKinsey présents dans le dossier, vous auriez trouvé une feuille blanche. » Pendant la pandémie, les consultants disposaient même d'une adresse électronique du ministère. Les parlementaires, qui préconisent plusieurs réformes pour faire la transparence, s'alarment : Ils veulent ainsi publier chaque année, en données ouvertes, la liste des prestations de conseil,

interdire aux cabinets d'utiliser le logo de l'administration dans leurs livrables, élaborer ensuite un plan de « ré-internalisation », pour mieux valoriser les compétences internes et enfin renforcer les règles déontologiques en bannissant par exemple les prestations pro bono. Une pratique qui permet à ces consultants de proposer dans un premier temps leurs services gratuitement, puis de les faire payer par la suite. Des milliards dépensés pour se substituer à l'Etat : enquête sur la République des consultants. Autant de mesures qui permettraient de lever le voile sur l'emprise que ces cabinets exercent, et qui donne parfois le sentiment que l'Etat « ne sait plus faire », alors qu'il peut compter sur une administration de 2,5 millions de fonctionnaires. « Pendant combien de temps, se demandent en conclusion les membres de la commission d'enquête, pourra-t-on accepter que notre Etat délègue des missions stratégiques à des prestataires privés, dépourvus de légitimité démocratique ? »

APL, pandémie, consultations citoyennes : « l'inquiétante banalisation » du recours aux consultants

L'Obs, 17/03/2022

L'Obs; L'Obs

Dans un rapport au vitriol publié ce jeudi, la commission d'enquête sénatoriale dévoile la place prépondérante prise par les cabinets de conseil durant le quinquennat d'Emmanuel Macron. Et révèle plusieurs cas manifestes de gaspillage...

« Un phénomène tentaculaire » et une « influence avérée » sur les politiques publiques : la commission d'enquête sénatoriale sur le recours aux cabinets de conseil vient de livrer son rapport ce jeudi 17 mars. Et elle n'y va pas par quatre chemins : il est temps de sortir de « l'inquiétante banalisation » des dépenses de consulting qui ont plus que doublé ces cinq dernières années, pour dépasser le milliard d'euros en 2021. Une conclusion qui confirme les révélations du livre-enquête sorti en février, « les Infiltrés », paru chez Allary Editions

[de Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, tous deux journalistes à « l'Obs » et coauteurs de cet article]. Elle s'appuie sur une douzaine d'exemples très documentés : de l'utilisation du « lean management » au ministère des Armées, à la rédaction d'un guide du télétravail dans la fonction publique, en passant par un audit de l'Office français de Protection des Réfugiés et Apatrides (Ofpra) jugé « infantilisant » par les agents, les cabinets de conseil ont investi tous les ministères, « véhiculant leur propre

vision de l'action publique », à base de « réduction des dépenses et de la fiscalité ». Le tout pour un coût « significatif » et des résultats jugés... « hétérogènes ». Pendant ses quatre mois d'enquête, la commission présidée par Arnaud Bazin (Les Républicains), et dont la rapporteure est Eliane Assassi (Parti communiste), a pu compiler 7 000 documents confidentiels et procéder à 40 auditions. Elle révèle, par exemple, que le ministère de l'Education nationale a dépensé en janvier 2020 près de 500 000 euros auprès du cabinet

McKinsey afin de réfléchir à « l'évolution du métier d'enseignant ». Ces experts chèrement payés - « 3 312 euros par de jour » - devaient aider dans sa « réflexion scientifique stratégique » l'économiste Yann Algan, chargé par Jean-Michel Blanquer de préparer une grande conférence internationale sur l'enseignement au XXI siècle qui devait se tenir deux mois plus tard. Ce même Yann Algan, doyen de l'Ecole d'Affaires publiques de Sciences-Po Paris, avait dirigé, en 2017, un ouvrage collectif titré « L'Etat en mode start-up » (Eyrolles), coécrit avec Karim Tadjeddine, directeur associé de McKinsey chargé du secteur public, et préfacé par un certain... Emmanuel Macron. Le monde est petit. Quoi qu'il en soit, le colloque n'a jamais eu lieu à cause de la pandémie. Or, « dès le départ, le recours à McKinsey ne présentait pas d'intérêt démontré », écrit la commission. Avec le recul, cette décision apparaît à la fois coûteuse et inopportune ». Intervention « massive » sur la campagne vaccinale. Constat similaire pour une autre

mission commandée le 21 novembre 2019 par la Caisse nationale d'Assurance Vieillesse (Cnav), toujours à McKinsey. Elle avait pour objet d'aider la Cnav à se transformer en vue de la future réforme des retraites. Coût : près d'un million d'euros. Sauf que la réforme, présentée en conseil des ministres le 24 janvier 2020, n'a jamais été lancée. Et que le Sénat a peine à comprendre à quoi ont servi les « 2 736,21 euros par jour » touchés par McKinsey. En parallèle de ces gaspillages manifestes, la commission s'inquiète de la dépendance de l'Etat, en particulier dans l'informatique, envers les cabinets. Ainsi, le gouvernement a dû dépenser près de 4 millions d'euros pour mener à bien l'une des réformes les plus emblématiques du début du quinquennat : la modification du calcul de l'aide personnalisée au logement (APL), sur la base des revenus des douze derniers mois, et non plus des deux dernières années. L'équipe d'Emmanuel Macron espérait basculer vers le nouveau système dès janvier 2019, et économiser ainsi

1,3 milliard d'euros par an. Mais l'informatique de la Caisse nationale des Affaires familiales (CAF) s'est révélée incapable de fournir les données nécessaires en temps réel. Dès la fin 2018, il a fallu appeler à la rescousse le cabinet McKinsey qui s'est retrouvé en position de copiloter cette réforme majeure, finalement entrée en vigueur en janvier 2021. L'Etat sous Macron : des dépenses de consulting qui ont plus que doublé. Les sénateurs reviennent aussi, sur 67 pages, sur la gestion de la pandémie qui n'a pas fini de livrer tous ses secrets. Après étude de 5 000 fichiers transmis par le ministère de la Santé, les sénateurs s'insurgent, en particulier, de la manière dont les différents responsables publics, sous serment, et jusqu'au ministre Olivier Véran lui-même, ont constamment cherché à « minorer l'intervention des consultants et la réalité des prestations effectuées ». C'est particulièrement le cas, souligne le rapport, de l'intervention de McKinsey sur la campagne vaccinale qui s'est révélée « massive, et ce, pendant près d'un

an » (jusqu'en février 2022).

Si rien ne permet de penser que les cabinets ont pesé sur les choix médicaux et scientifiques, en revanche, ils sont intervenus sur tous les points clés de la gestion de la crise sanitaire. Les sénateurs ont ainsi découvert que des documents signés des cabinets Citwell ou McKinsey, portant parfois l'estampille du ministère, sont remontés jusqu'au conseil de défense et de sécurité nationale, coeur de la décision étatique pendant la crise. D'autres ont servi à préparer une interview sur une chaîne d'information en continu, ou une audition au Sénat. Des consultants « omniprésents » chez Santé publique France

Le rapport souligne aussi les déclarations parcellaires de la directrice générale de Santé publique France, Geneviève Chêne, lors de son audition du 15 décembre 2021. « Nous n'avons pas de contrat avec le cabinet McKinsey, je n'ai pas à évaluer [ce cabinet] , qui n'est pas mon prestataire », s'était-elle défaussée, renvoyant vers le commanditaire des prestations, le ministère

de la Santé. Or, l'enquête de la commission démontre que des consultants de McKinsey étaient physiquement présents, voire « omniprésents », au sein de l'agence de santé publique, tout comme des envoyés de deux autres cabinets, Citwell et JLL.

« Entre fin décembre 2020 et fin juin 2021, McKinsey est chargé d'assurer la coordination entre l'Etat et l'une de ses agences, Santé publique France », s'indignent les sénateurs, et « les agents de Santé publique France voient leurs journées rythmées par les deux réunions organisées par les consultants de McKinsey », à 9 heures et 15 heures. Les consultants sont totalement intégrés aux équipes de fonctionnaires, que ce soit à Santé publique France ou au sein de la cellule de crise installée au ministère de la Santé. Ils disposent des mêmes badges et accès que leurs « collègues de travail » du public, ainsi que d'une adresse électronique anonymisée. « Les Infiltrés » : révélations sur l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat Un consultant senior du cabinet RolandBerger

s'est ainsi retrouvé à la direction de cette cellule de crise en septembre et octobre 2020, en binôme avec un agent public, avec lequel il a coécrit une note destinée à la direction générale de la santé ! La commission a aussi découvert que certains documents transmis par le ministère de la Santé présentaient d'étranges similitudes avec un PowerPoint conçu par McKinsey... pour le gouvernement australien! Tout aussi inquiétant pour l'avenir, l'Etat ne cherche même plus à acquérir les nouvelles compétences dont il a pourtant besoin, et préfère acheter des prestations clés en main à l'extérieur. La commission souligne ainsi l'apparition d'une nouvelle « spécialité » : l'organisation de consultations citoyennes, qui a fait l'objet d'une quinzaine d'appels d'offres entre 2018 et 2021, pour un montant total de près de 10 millions d'euros. « Une véritable industrie de la consultation citoyenne a émergé ces dernières années », écrit la commission, trustée par des grands noms comme Roland-Berger ou Eurogroup Consulting, et des nouveaux entrants

comme BlueNove, Make.org, ou NOP. Des milliards dépensés pour se substituer à l'Etat : enquête sur la République des consultants Deux cabinets de consulting sont ainsi intervenus durant les états généraux de la justice pour organiser des « ateliers délibératifs » avec 48 citoyens volontaires. Les participants devaient déposer un Post-it sur un

Paperboard en répondant à la question : « Qu'est-ce qu'est pour vous la justice idéale ? » Ils procédaient ensuite à la lecture du « nuage de mots » ainsi constitué. A la fin de la journée, ils votaient, avec des gommettes vertes, jaunes et rouges, pour les thématiques qui leur paraissaient prioritaires. Serions-nous entrés dans la « démocratie du Post-it ? »

s'inquiète en conclusion la commission d'enquête du Sénat.

Le cabinet de conseil McKinsey accusé d'évasion fiscale en France *Le Monde, 17/03/2022*

Maxime Vaudano, Jérémie Baruch, Adrien Sénecat, Véronique Chocron, Aline Leclerc, Luc Martinon et Manon Romain

Le géant américain, qui mène régulièrement des missions de conseil pour l'Elysée et le gouvernement, n'a payé aucun impôt sur les sociétés en dix ans. L'un de ses dirigeants avait affirmé l'inverse en janvier devant une commission d'enquête du Sénat. Dans leur rapport publié jeudi, les sénateurs évoquent un « exemple caricatural d'optimisation fiscale ».

McKinsey avait fait l'objet, début 2021, d'une vive polémique quand l'implication de ses consultants dans la gestion de la pandémie de Covid-19 a éclaté au grand jour. Un an plus tard, le prestigieux cabinet de conseil américain est de nouveau dans la tourmente, cette fois pour des accusations d'optimisation fiscale agressive. « La Firme », comme elle est surnommée, n'a payé

aucun impôt sur les sociétés en France depuis dix ans, selon le rapport de la commission d'enquête sénatoriale sur les cabinets de conseil, rendu public jeudi 17 mars, et dont Le Monde a pris connaissance. Cette révélation est d'autant plus embarrassante, à l'aune de la déclaration faite par l'un de ses dirigeants lors de son audition par les sénateurs, le 18 janvier : « Je le dis très nettement : nous payons l'impôt sur

les sociétés en France », a témoigné, sous serment, Karim Tadjeddine, le responsable du pôle secteur public de McKinsey. Une affirmation en contradiction avec les informations obtenues par la commission d'enquête auprès de l'administration fiscale, qui a conduit les sénateurs à saisir le procureur sur cas de M. Tadjeddine. Le faux témoignage devant une

commission d'enquête est passible de cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende. Grâce à leurs pouvoirs étendus, les sénateurs ont pu poursuivre l'enquête. En février 2021, Le Monde avait révélé que la branche française de McKinsey opérait en réalité depuis une structure basée dans l'Etat du Delaware (Etats-Unis), le principal paradis fiscal américain pour les sociétés, caractérisé par une imposition nulle et une grande opacité financière. Sans pouvoir détailler les mécanismes fiscaux utilisés par l'entreprise, faute de transparence sur ses comptes. Grâce à leurs pouvoirs étendus, les sénateurs ont pu poursuivre l'enquête, en allant directement récupérer à Bercy des documents relatifs à McKinsey & Company Inc France et McKinsey & Company SAS, les deux principales entités françaises du cabinet, sur la période 2011 à 2020. Conclusion : McKinsey est bien, techniquement, assujetti à l'impôt sur les sociétés. Mais peut-on vraiment dire qu'il l'a « payé » ? Il n'a pas versé le moindre centime à ce titre entre 2011 et 2020, ont

constaté les sénateurs. Et ce alors que le chiffre d'affaires français du cabinet était de 329 millions d'euros en 2020, dont 5 % dans le secteur public, pour six cents salariés. Optimisation fiscale prise de bien des multinationales Pour parvenir à ce résultat, McKinsey utilise un mécanisme d'optimisation fiscale prisé de bien des multinationales : la déclaration des « prix de transfert » de ses entités en France à la société mère basée au Delaware. Concrètement, le cabinet déduit de ses bénéfices impossibles en France de nombreux frais facturés à d'autres entités du groupe situées à l'étranger, comme s'il s'agissait de prestataires. Frais d'administration générale, usage de la marque, assistance interne au sein du réseau, mise à disposition de personnels... Autant de dépenses qui apparaissent comme des charges dans les comptes de la société, et permettent au cabinet de réduire son impôt sur les sociétés à zéro. « Tout l'enjeu est de vérifier que McKinsey a évalué ces prix de transfert à leur

juste valeur », soulignent les sénateurs. Le rapport sénatorial précise que McKinsey n'a pas subi de redressement fiscal, ce qui laisse supposer que l'administration fiscale n'a pas jugé, à ce stade, que ce montage dépassait les frontières, souvent mouvantes, de la légalité. « Tout l'enjeu est de vérifier que McKinsey a évalué ces prix de transfert à leur juste valeur », soulignent les sénateurs. En principe, ces prestations internes doivent être évaluées à un prix identique à celui qui aurait été pratiqué sur le marché entre deux entreprises indépendantes. Il ne s'agit pas moins d'un « exemple caricatural d'optimisation fiscale », tranchent les sénateurs. Interrogé par Le Monde, McKinsey assure respecter « l'ensemble des règles fiscales et sociales françaises applicables » et payer la fiscalité directe et indirecte due chaque année. L'entreprise dit s'être acquittée de l'ordre de 422 millions d'euros d'impôts et de charges sociales de 2011 à 2020. « Le cabinet est assujetti à l'impôt sur les sociétés en France, et a payé cet impôt les années où le cabinet a réalisé des

bénéfices en France », nous précise-t-on, sans détailler lesquelles. En ce qui concerne les prix de transferts entre ses entités, le cabinet dit avoir une approche qui « n'est pas spécifique à la France et qui s'applique aux différents pays où il est présent. Cette approche est connue de l'administration fiscale française. » McKinsey dit enfin se tenir « à la disposition de la commission pour apporter les précisions qu'elle souhaite ». Des révélations qui posent question Le cabinet McKinsey, dont l'implantation en France remonte à 1964, emploie aujourd'hui environ six cents salariés, en contrat de travail de droit français. « 84 % des clients de McKinsey France sont Français », détaillait Karim Tadjeddine lors de son audition. Ce qui en fait l'acteur dominant du conseil en stratégie dans l'Hexagone, à la fois par sa force de frappe, par son entregent et l'aura de sa marque auprès des entreprises comme auprès des administrations. En témoigne le niveau de facturation de ses consultants, évalué par le rapport sénatorial à

2 708 euros TTC en moyenne par jour pour la mission sur la campagne vaccinale. Au-delà des enjeux de légalité, ces révélations sur McKinsey posent question sur le plan éthique, quand on connaît son influence sur la sphère publique française. Selon le rapport sénatorial, le cabinet américain a mené près de cinquante missions pour l'Etat au cours du quinquennat. En contribuant notamment à plusieurs chantiers clés, de la réforme des retraites à la campagne de vaccination contre le Covid-19, en passant la réforme du calcul des aides personnalisées au logement... Certaines missions, comme la mise en œuvre du bonus-malus sur les cotisations patronales d'assurance chômage en 2019, ont même à voir avec l'imposition des entreprises. McKinsey a aussi été directement associé à Tech for Good, un sommet annuel organisé depuis 2018 par l'Elysée, avec les grands patrons du numérique. Le cabinet a travaillé bénévolement pour la présidence afin de préparer les débats, de produire des rapports pour nourrir les

échanges, et même de vérifier la tenue des engagements sociaux pris par les géants du Web. Malgré l'absence de contrepartie, ces prestations pro bono contribuent à l'influence et au prestige du cabinet et posent des problèmes déontologiques, estime la commission d'enquête du Sénat. Du début de sa carrière au sommet de son pouvoir, La Firme est étroitement liée au parcours politique d'Emmanuel Macron, à qui elle a fourni plusieurs collaborateurs et où ce dernier compte plusieurs amis. M. Macron avait ainsi travaillé aux côtés de Karim Tadjeddine dans la commission Attali, en 2007, avant que celui-ci ne contribue à sa campagne présidentielle en 2017, comme plusieurs autres consultants de McKinsey.

Les cabinets de conseil, une machine installée au cœur de l'Etat

Le Monde, 17/03/2022

Luc Martinon, Aline Leclerc, Véronique Chocron, Adrien Sénécat, Maxime Vaudano et Manon Romain

Dans un rapport explosif, une commission d'enquête du Sénat dénonce le recours désormais régulier de l'Etat aux cabinets de conseil, particulièrement sous le quinquennat d'Emmanuel Macron.

Chiffres-chocs, exemples édifiants, critiques sévères... C'est un rapport explosif que publie le Sénat, jeudi 17 mars. Pendant quatre mois, une commission menée par la rapporteuse Eliane Assassi (Parti communiste français) et le président Arnaud Bazin (Les Républicains) a enquêté sur l'emprise

massive des cabinets de conseil sur les affaires de l'Etat. Un secret de Polichinelle pour qui connaît les rouages de l'Etat, mais une réalité méconnue du grand public. Cette commission est une réponse à la polémique sur le rôle de plusieurs de ces entreprises privées dans la gestion de la pandémie de Covid-19. Elle

démontre de façon implacable qu'il ne s'agit pas d'un épiphénomène, fruit d'une crise sanitaire exceptionnelle. Les sénateurs, c'est une première, ont pu mesurer l'ampleur du sujet auquel ils se sont attaqués, en exigeant la communication d'éléments jusqu'alors tenus secrets : la liste des contrats passés par les

ministères avec les cabinets de conseil et leurs montants. Verdict : l'Etat a dépensé plus de 1 milliard d'euros en 2021 pour ces missions, la moitié en conseil informatique, l'autre en stratégie et organisation. Ce chiffrage n'est qu'un minimum : les sénateurs n'ont pas eu accès à l'ensemble des prestations commandées par les nombreuses agences dépendant des ministères. Il est pourtant largement supérieur à celui de 140 millions d'euros par an avancé par la ministre de la transformation et de la fonction publiques, Amélie de Montchalin, lors de son audition, en janvier. Cette dernière affirmait aussi que ces budgets sont restés stables pendant le quinquennat. Faux, rétorquent les sénateurs, qui relèvent au contraire une « explosion des prestations de conseil » qui n'épargne aucun ministère : l'enveloppe a doublé de 2018 à 2021, durant le quinquennat d'Emmanuel Macron. Distribution des professions de foi électorales, gestion des radars routiers, coaching de hauts fonctionnaires, préparation de la réforme

de l'aide juridictionnelle, évaluation de la fiscalité en outre-mer, création d'une « frontière intelligente » avec le Royaume-Uni après le Brexit, « optimisation de la logistique hospitalière »... Véritable inventaire à la Prévert, la liste des 945 missions révélée par la commission d'enquête permet d'apprécier la variété des domaines sur lesquels les cabinets privés appuient l'administration, tantôt stratégiques, liés aux réformes majeures du quinquennat, tantôt périphériques. « Un phénomène tentaculaire ». Faire appel à des compétences absentes en interne, aller vite, renouveler les points de vue... autant de raisons qui jettent la sphère publique dans les bras des consultants du privé. « Pour réussir sa transformation, l'accompagnement par un cabinet de conseil est presque devenu un "passage obligé" », notent les sénateurs. « Sur les sujets de transformation, il n'y a pas de question : les cabinets de conseils sont meilleurs, tout le temps. C'est notre métier », fanfaronne Matthieu Courtecuisse, président

de Syntec Conseil, la fédération du secteur et qui dirige lui-même le cabinet Sia Partners. Mais les sénateurs constatent que ces cabinets interviennent « sur des pans entiers des politiques publiques », évoquant « un phénomène tentaculaire ». Loin de la doctrine affichée, d'un recours toujours « circonscrit et ponctuel », ils estiment au contraire que cela « a pu devenir le réflexe d'un Etat qui donne parfois le sentiment qu'il ne sait plus faire ». Ainsi de l'informatique, domaine dans lequel les dépenses de conseil ont atteint 646,4 millions d'euros en 2021. L'Etat manque de développeurs comme de chefs de projets numériques. Le secrétariat général du ministère de l'intérieur a reconnu auprès de la commission que dans sa direction du numérique, les consultants ne venaient pas apporter une expertise spécifique mais combler « un manque d'effectifs », « dans un contexte budgétaire dégradé s'agissant du recrutement d'agents publics ». L'administration a également recours aux consultants pour des tâches à faible valeur

ajoutée, qui relèvent plus de l'exécution que du conseil. Comme la gestion, entièrement déléguée à Deloitte, de deux dispositifs d'aides publiques, l'un à destination des diffuseurs de presse, l'autre, des journalistes pigistes. Le cabinet s'est chargé de tout, des plates-formes de dépôt des dossiers au versement des aides. Le ministère de la culture justifie ces choix par son incapacité à faire face au sucroît de travail induit par les dispositifs. Or, si l'aide aux pigistes a été improvisée en pleine pandémie, la première existe depuis 2005. « La fonction publique d'Etat a perdu 180 000 agents entre 2006 et 2018. On a réduit et réduit encore les effectifs, mais les missions ne se sont pas réduites d'autant !, s'insurge Prune HelfterNoah, porte-parole du collectif de hauts fonctionnaires Nos services publics, qui publiait il y a un an une note dénonçant le recours accru de l'Etat à l'externalisation. En conséquence, quand il faut assumer une nouvelle tâche ou un travail prospectif, les gens n'ont pas les moyens de faire ça en plus de leurs tâches

quotidiennes. » Qualité de travail « hétérogène » Face au risque de dépendance aux cabinets de conseil, les sénateurs suggèrent que chaque ministère rédige un plan de réinternalisation afin d'élaborer une stratégie adaptée. « L'administration doit apprendre au contact des cabinets de conseil, pour éviter d'y recourir lorsqu'un nouveau besoin émerge », écrivent-ils, citant en exemple la démarche entamée par la SNCF, l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (APHP) ou La Poste pour se doter de conseil en interne. Les sénateurs soulignent un autre problème majeur. Ils montrent que les consultants, chèrement payés par l'Etat pour l'excellence présumée du service rendu, peuvent se révéler défaillants. Ainsi, l'étude de près de 80 prestations de conseil réalisées pour différents ministères entre 2018 et 2021, ainsi que des fiches d'évaluation de ces missions, témoigne d'une qualité de travail « hétérogène ». « Au global », les résultats sont « bons », mais pour plus d'un quart de l'échantillon, le travail fourni par les cabinets de conseil présente

« une qualité insuffisante ou tout juste suffisante ». Exemples ? En 2021, le cabinet Capgemini est missionné sur le projet « Communauté 360 », avec l'objectif de structurer un réseau de professionnels soutenant les personnes handicapées. La direction interministérielle de la transformation publique, à l'origine de la commande, a déploré une « compréhension limitée du sujet », une « absence de rigueur sur le fond comme sur la forme » et une « valeur ajoutée quasiment nulle, contre-productive parfois ». Ces travaux, qui ont obtenu la note la plus basse, 1 sur 5, ont pourtant été facturés 280 200 euros. Quant aux différentes missions d'appui à la commission présidée par le neuropsychiatre Boris Cyrulnik sur les « mille premiers jours de l'enfant » conduites par le cabinet Roland Berger (coût : 425 565 euros), l'évaluation estime que la prestation n'était « pas au niveau ». Même lorsque la note d'évaluation est bonne, les commentaires peuvent détonner. La prestation de McKinsey sur la stratégie pour la sécurisation du

versement des pensions alimentaires a laissé transparaître « un manque de culture juridique et plus largement du secteur public », en dépit d'une facture de 260 880 euros. La direction interministérielle pointe à plusieurs reprises la « juniorité » des consultants et le « manque de valeur ajoutée » des managers fournis par ces cabinets. Elle est régulièrement contrainte de recadrer des prestataires, de demander le remplacement de certains consultants « pas au niveau » ou de « retravailler » des rendus de mission peu exploitables. « Argent jeté par les fenêtres » Parfois, c'est l'administration qui pêche, parce qu'elle peine à piloter les consultants. Auditionné par les sénateurs, Martin Hirsch, le directeur de l'AP-HP, souligne que « faire appel à des prestations de conseil sans avoir, en face, des gens pouvant les diriger et les commander, c'est de l'argent jeté par les fenêtres ». Les évaluations de ces prestations, par les ministères, restent par ailleurs souvent sommaires et les

pénalités prévues par les marchés publics en cas de défaillance ne sont généralement pas appliquées. Autre dysfonctionnement majeur : des missions, rétribuées au prix fort, classées sans suite. Comme ces 497 800 euros payés à McKinsey pour réfléchir aux « évolutions attendues du marché de l'enseignant », en vue d'un colloque international, finalement annulé par la pandémie. Ces critiques ne sont pas nouvelles. En 2014, la Cour des comptes recommandait déjà d'établir des règles pour évaluer l'opportunité du recours au conseil. Huit ans plus tard, les sénateurs constatent que ces recommandations sont « pour la plupart restées lettre morte ». Seul le ministère des armées a profondément revu ses pratiques. Certes, un effort de rationalisation a été entrepris avec la création en 2017 de la direction interministérielle de la transformation publique, qui centralise une bonne partie des missions de conseil réalisées pour les ministères. Mais son patron, Thierry Lambert, l'a reconnu lui-même devant les sénateurs : il

n'existe pas de liste rassemblant l'ensemble des prestations commandées par l'Etat. Sollicités par la commission, certains ministères n'ont même pas été capables d'évaluer la nature concrète des actions effectuées par ces consultants. Un étonnant constat qui concerne 80 % des missions réalisées en 2019. Anticipant probablement le rapport sévère de la commission d'enquête, le gouvernement a défini le 19 janvier par une circulaire « une nouvelle politique de recours » au conseil, pour que celui-ci soit moins systématique et mieux suivi. Une initiative « tardive et incomplète », reprochent les sénateurs, qui estiment qu'elle ne s'attaque pas au cœur du problème : la transparence et la traçabilité des missions. « Influence avérée sur la prise de décision » Quel pouvoir confère à ces grands cabinets la dépendance de l'administration à leur égard ? Qui mène les politiques publiques, l'Etat ou bien ces prestataires privés dépourvus de toute légitimité démocratique ? C'est finalement la

grande question à laquelle la commission d'enquête s'est efforcée de répondre. D'autant que, note le rapport, la stratégie d'influence des cabinets de conseil dans le débat public (think tanks, publications...) véhicule « une certaine vision de l'action publique », défendant souvent la réduction des dépenses et de la fiscalité. Le cabinet EY proposait ainsi, en janvier, d'« imaginer un nouveau plan de transformation ambitieux pour le prochain quinquennat » permettant, grâce au numérique, de supprimer 150 000 postes de fonctionnaires. Quand les consultants conseillent l'Etat, ils proposent généralement plusieurs scénarios « arbitrables ». Mais le plus souvent, ils en priorisent certains, orientant ainsi la décision. Et la commission de conclure à « une influence avérée des cabinets de conseil sur la prise de décision ». « Nous respectons la loi. Nous ne pouvons pas aller au-delà de la loi », s'est agacé le ministre de la santé, Olivier Véran, devant les multiples questions des sénateurs sur les risques déontologiques inhérents à l'introduction de

consultants dans la sphère publique. Le constat va pourtant de soi : puisque ces entreprises multiplient les clients privés et publics, leur présence « est de nature à accroître le risque de conflit d'intérêts », a estimé lors de son audition Didier Migaud, le président de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Si McKinsey et consorts ont leurs propres codes déontologiques, l'Etat ne dispose pas de la liste de leurs clients et fait le plus souvent confiance à ces consultants pour faire preuve de discernement. La commission d'enquête propose de durcir les règles applicables à leurs interventions. En leur imposant notamment une déclaration d'intérêts dont le contrôle serait confié à la HATVP. Ou en interdisant aux consultants de travailler bénévolement pour la sphère publique, du fait « de risques déontologiques majeurs ». A travers ses dix-neuf propositions, le rapport appelle à une révolution des mœurs du secteur. Publier la liste des prestations de conseil pour l'Etat, rendre

publiques les évaluations, déclarer l'ensemble des actions de démarchage auprès des pouvoirs publics... Autant de mesures qui bouleverseraient profondément le quotidien des si discrets consultants.

Accroc aux cabinets de conseil, l'État se saborde

L'Humanité, 18/03/2022

argent public Sous le quinquennat, le recours aux consultants privés a explosé au sein des ministères, révèle le rapport de la commission d'enquête sénatoriale publié jeudi.

«Upognon de dingue. » En 2021, plus d'un milliard d'euros ont été dépensés par l'État pour s'attacher les services de cabinets de conseil privés. Une évaluation « a minima », qui pourrait

atteindre jusqu'à 3 milliards d'euros, précise le rapport de la commission d'enquête sénatoriale sur « l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques », qui a rendu

ses travaux jeudi. En paraphrasant Emmanuel Macron, lorsqu'il évoquait les minima sociaux, la sénatrice communiste Éliane Assassi, rapporteure et à l'origine de cette commission,

montre une tout autre réalité du « gâchis » qui peut exister dans les dépenses publiques. Le recours à ces cabinets constituerait selon le rapport « un phénomène tentaculaire et opaque ». « Des pans entiers des politiques publiques sont délégués à des consultants qui n'ont aucune légitimité démocratique », dénonce l'élue PCF. L'État, à force de se passer des fonctionnaires, serait même devenu « dépendant » de ces cabinets, appelés pour préparer des séminaires, des réformes, des stratégies de réduction des coûts, de la communication et de la logistique... Sous Macron, ces recours ont explosé : les dépenses de l'État en la matière ont plus que doublé depuis 2018. Certes, la crise sanitaire est passée par là, mais les dépenses liées ne correspondent « que » à 41 millions d'euros (pour une augmentation globale qui avoisine les 500 millions). Le Covid-19 aura en tout cas permis de mettre en lumière cette hausse exponentielle. En janvier 2021, l'opinion publique découvre, stupéfaite, que le ministère de la Santé a

demandé au cabinet McKinsey, pour 2 millions d'euros par mois, d'organiser la logistique de sa campagne vaccinale. Pendant la crise, « McKinsey est la clé de voûte de la campagne vaccinale, Citwell le logisticien des masques et de la vaccination, Accenture l'architecte du passe sanitaire », résume Éliane Assassi. Elle ajoute : « En moyenne, une journée de consultant est facturée 2 168 euros. » Pendant ses travaux, la commission d'enquête a pu compiler de nombreux exemples de prestations, très chères, dont les intérêts étaient moindres, voire nuls. Lors de son audition en décembre 2021, Karim Tadjeddine, directeur associé de McKinsey France, a ainsi eu toutes les peines à justifier les 496 000 euros perçus par son entreprise pour « évaluer les évolutions du métier d'enseignant ». Il s'agissait en réalité de préparer un séminaire sur le sujet... qui n'a jamais été organisé. La plupart des missions recensées posent la même question : pourquoi les avoir déléguées au privé, alors que les agents de la fonction publique en ont les compétences ? Il en

va ainsi des 920 000 euros touchés par McKinsey pour la préparation d'une potentielle réforme des retraites en 2019 auprès de la Caisse nationale d'assurance-vieillesse, ou des 4 millions d'euros payés à McKinsey, encore, pour mettre en oeuvre la réforme des APL - « cette même réforme qui réduisait les aides de 5 euros par foyer », rappelle Éliane Assassi. Des dépenses qui passent mal, alors que le point d'indice est gelé depuis douze ans. Les ministres auditionnés au Sénat ont mis en avant trois raisons pour lesquelles ils font appel à ces cabinets : la recherche d'une compétence spécifique ; la recherche d'un regard extérieur ; faire face à un pic d'activité. Des arguments largement battus en brèche par le rapport de la commission d'enquête, en particulier sur le supposé manque de compétences spécifiques en interne, même si ce déficit peut exister, notamment dans le domaine informatique. « Mais c'est surtout parce qu'on ne cherche pas du tout à former les fonctionnaires qui le

réclament », indique Delphine Colin, secrétaire nationale de l'Union fédérale des syndicats de l'État CGT. Pour le chercheur au CNRS Frédéric Pierru, le recours accru aux consultants entraîne aussi un cercle vicieux : « Leur intervention systématique fait perdre des compétences, ce qui rend encore plus nécessaire l'intervention des cabinets. » Beaucoup de fonctionnaires se sentiraient ainsi dévalués. D'autant que les administrations ne recensent plus suffisamment, selon le rapport, leurs besoins en compétences. Après des agents du service public, ces dépenses mirobolantes en consultants passent mal, alors que leur point d'indice est gelé depuis douze ans et que les effectifs s'assèchent. « Le recours aux cabinets privés relève de choix politiques. L'objectif est d'éteindre la fonction publique d'État, en la contournant et en cassant les statuts », tance la sénatrice Éliane Assassi. Si les consultants viennent vraiment pallier un manque de personnel, que dire des 180 000 postes supprimés dans la fonction publique entre

2006 et 2018 ? Les agents publics évoquent d'ailleurs souvent des infantilisations et du mépris de la part des consultants, en plus de l'utilisation d'un jargon très « start-up nation ». Dans ses préconisations, la commission sénatoriale propose ainsi que les cabinets « respectent l'emploi de termes français », l'usage d'anglicisme participant, selon le président LR de la commission, Arnaud Bazin, à « un rapport de forces et au rabaissement des agents de l'administration ». Les cabinets de conseil privés proposent en effet d'introduire des « méthodes disruptives » dans l'administration publique, en privilégiant les PowerPoint, les gommettes, les jeux de rôle... « C'est le risque d'une république du Post-It », alerte Éliane Assassi. Pour la syndicaliste Delphine Colin, il y a dans l'exécutif de Macron une « fascination du privé » qui peut expliquer le recours exponentiel aux consultants : « Ils veulent qu'on applique partout les mêmes méthodes de management, d'organisation que dans le privé. » Payés pour évaluer les économies

réalisables par les administrations La « transformation de l'État » est d'ailleurs l'un des domaines de prédilection des cabinets de conseil privés lorsqu'ils interviennent auprès des administrations. Depuis 2018, les frais engagés auprès des cabinets pour des missions des « conseils en stratégie et organisation » ont été multipliés par 3,7. Un coût énorme pour... réduire les dépenses. « C'est le paradoxe du serpent : les préconisations des cabinets de conseil affaiblissent les ressources de la sphère publique, qui dépend de plus en plus d'eux ». Ainsi, McKinsey a estimé en 2018 qu'il y avait entre 20 % et 25 % de lits en trop à l'hôpital. Et en février 2021, le ministère de l'Économie a mandaté le cabinet Accenture dans l'objectif de réaliser 800 millions d'euros d'économies sur les services de l'État... « Avec cette commission, nous avons voulu démontrer qu'un système se met en place, qui veut remplacer celui de la fonction publique, juge même Éliane Assassi. Si on ne met pas un frein maintenant, des pans

entiers de notre administration seront confiés au privé. »

Les cabinets de conseil évaluent ainsi les économies réalisables par les administrations, en influençant fortement la politique publique qui sera mise en place, sans être guidés par la recherche de l'intérêt général, contrairement aux fonctionnaires censés conduire ce type de missions. « Ou l'inverse : le décideur public va commander les missions en orientant ses demandes, pour que les préconisations correspondent à ses attentes », précise Arnaud Bazin. Une double influence très problématique, dans un cadre très opaque. Même la commission d'enquête sénatoriale n'a pu avoir accès à tous les rapports des cabinets, encore moins à leurs conséquences dans les décisions prises. Les représentants des fonctionnaires déplorent aussi ne jamais être au courant de l'arrivée de consultants dans leurs équipes. L'État lui-même n'a pas de vision globale sur ses commandes. Les sénateurs de la commission, qui préparent une proposition de loi en ce sens,

suggèrent ainsi de publier la liste des prestations commandées par l'État, d'en assurer la traçabilité, ou encore d'impliquer la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique. Notamment via un contrôle déontologique systématique lorsqu'un consultant rejoint l'administration ou qu'un responsable public est recruté par un cabinet. Un « pantouflage » présent dans le domaine du « consulting », causant de grands risques de conflits d'intérêts. Tout comme la proximité entre certains mouvements politiques et des cabinets privés. Pendant la campagne de 2017, Karim Tadjeddine, de McKinsey, avait ainsi utilisé son mail professionnel pour dialoguer avec le mouvement En marche. Ce même Karim Tadjeddine est par ailleurs accusé par la commission d'enquête de « faux témoignage », pour avoir assuré lors de son audition que McKinsey payait des impôts sur les sociétés en France, « ce qui n'est pas le cas depuis au moins dix ans », a déclaré le président de la commission, Arnaud Bazin. Parmi ses autres préconisations, la

commission d'enquête propose d'interdire les « prestations gratuites "pro bono" », une pratique commerciale qui permet aux cabinets de s'offrir une publicité et une image de marque dans le privé sur le dos de l'État. La ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie de Montchalin, avait émis un avis dans ce sens, lors de son audition le 15 février dernier. Le jour même, le premier ministre, Jean Castex, prenait une circulaire pour un « changement de doctrine » en matière de recours aux cabinets, avec l'objectif de réduire de 15 % les dépenses en la matière. « C'est opportun, tranche Éliane Assassi. Avec cette commission, il y a une certaine fébrilité qui a parcouru les rangs du gouvernement. Mais est-ce qu'il faut croire les pompiers pyromanes ? »

Florent Le Du avec Aurélien Soucheyre

Le conseil, une activité méconnue et de plus en plus prisée

Le Monde, 18/03/2022

Ma. RO.

Bien que discret, le recours, massif aux consultants extérieurs dans le public n'est pas nouveau : il remonte à la révision générale des politiques publiques,

lancée en 2007 par Nicolas Sarkozy, main dans la main avec des cabinets de conseil. Comme dans le privé, les missions de conseil sont des interventions réalisées par des cabinets spécialisés au

sein d'une administration publique qui estime ne pas avoir les compétences en interne pour répondre à une problématique. « Le plus souvent, le client recourt à un cabinet pour répondre à une question

» , résume Daniela Restrepo, consultante chez EY. Qu'il s'agisse d'informatique, de management ou de stratégie, le cabinet n'est pas censé prendre une décision à la place de son client, mais lui fournir une aide à la décision. Les consultants sont prisés pour leurs capacités à réunir, synthétiser et analyser un grand nombre d'informations sur un domaine inconnu, de façon rapide et efficace. Grâce à leur cabinet, ils peuvent avoir un accès privilégié à des ressources spécialisées, ou recourir à des experts extérieurs pour certaines analyses. Une fois les enjeux appréhendés, ils formulent leurs préconisations sous la forme de diapositives ou de rapports. On justifie aussi le recours aux consultants par leur positionnement extérieur, qui leur permettrait de formuler des avis plus neutres que les personnes directement impliquées. Daniela Restrepo ajoute que « ce qui se vend, c'est surtout l'expérience des consultants expérimentés qui ont vu des centaines d'entreprises dans des cas similaires ». 1 500 euros la journée Dans certains cas, le recours

au conseil est plus politique. « Avoir un rapport de McKinsey ou du BCG qui accrédite sa position fait toujours bon effet en conseil des ministres , relève Benjamin Polle, journaliste pour le site spécialisé Consultor. Et cela permet aussi de se dédouaner en cas d'échec. » Attribuées le plus souvent à l'issue d'appels d'offres publics, ces missions peuvent s'étaler de quelques semaines à plusieurs mois. Selon la durée et le niveau d'expertise requis, elles peuvent coûter quelques milliers d'euros, ou plusieurs dizaines de millions. D'après les éléments transmis par le gouvernement au Sénat, la journée d'un consultant dans le public se monnaie autour de 1 500 euros, contre environ 360 euros par jour pour un fonctionnaire de catégorie A+. Dans les cabinets les plus prestigieux, on ne recrute que dans les meilleures grandes écoles (HEC, Sciences Po, Polytechnique, etc.), avec un processus très sélectif : « Il y a jusqu'à huit entretiens différents, où on teste non seulement leurs capacités quantitatives, mais aussi relationnelles » , relate Benjamin Polle.

Ces jeunes diplômés à la tête bien faite mais avec une formation très généraliste sont attirés par la diversité des missions proposées qui leur ouvrira les portes des industries de leur choix : « C'est la classe prépa de la vie professionnelle » , poursuit le journaliste. Au fil de leur carrière, les « juniors » se spécialisent dans un domaine énergie, santé, grande distribution, etc. ou un champ d'expertise technique restructuration des entreprises, finances, etc. et sont parfois débauchés par les clients qu'ils servaient en tant que consultants. A l'inverse, les cabinets de conseil aiment recruter de hauts responsables publics, comme le général Pierre de Villiers ou l'ancienne secrétaire d'Etat Axelle Lemaire.

**Ce qu'ils ont dit, ce qu'ils ont fait... La journée politique dans l'oeil du
« Monde »**

Le Monde, 18/03/2022

Service politique

Cinq ans après le second tour qui a opposé Emmanuel Macron et Marine Le Pen, l'histoire pourrait se répéter pour la prochaine élection présidentielle, selon une enquête d'opinion publiée par « Le Monde ».

L'info du jour : la question du pouvoir d'achat, en tête des préoccupations, pourrait profiter à Marine Le Pen La citation du jour : Fabien Roussel dénonce un « scandale d'Etat » et un « scandale fiscal » après le rapport sénatorial sur les cabinets de conseil Le dessin de la semaine par Aurel Dans les archives du « Monde » : en 2017, les relations avec la Russie agitaient déjà les débats entre les candidats Samedi 19 mars Dimanche 20 mars

Le Monde tient le carnet de bord de la campagne de l'élection présidentielle de 2022 : un point quotidien, publié à 19 heures, revient sur les faits politiques de la journée écoulée et aborde les rendez-vous à venir. L'info du jour : la question du pouvoir d'achat, en tête des préoccupations, pourrait profiter à Marine Le Pen 2022, bis repetita de 2017 ? Cinq ans après le second tour opposant Emmanuel Macron et Marine Le Pen, l'histoire pourrait se répéter lors de cette élection présidentielle. S'il reste encore trois semaines de campagne, et autant de

rebondissements possibles, c'est ce scénario qui semble se dessiner au vu de la septième vague de l'enquête publiée vendredi 18 mars et réalisée par Ipsos-Sopra Steria en partenariat avec le Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof) et la Fondation Jean Jaurès pour Le Monde. Cinq ans après son débat raté de l'entre-deux-tours contre M. Macron, malgré les départs de plusieurs de ses soutiens – dont sa nièce Marion Maréchal, vers Eric Zemmour –, Mme Le Pen pourrait parvenir à conserver une base solide dans son électorat. La prépondérance du thème du pouvoir d'achat et des questions économiques et sociales dans les préoccupations des Français arrange la candidate du Rassemblement national (RN), qui en a justement fait l'un de ses axes majeurs pour cette campagne. Marine Le Pen affirme avoir tiré les leçons de ses deux précédentes présidentielles. En 2012 et 2017, elle s'était essouffée dans la dernière ligne droite.

Cette fois-ci, ce n'est pas le cas. Mieux préparée qu'il y a cinq ans, la candidate du RN tente de tirer profit de la radicalité prônée par son concurrent d'extrême droite, Eric Zemmour. Mais Mme Le Pen devra réussir à mobiliser son électorat pour ce premier tour. Les catégories où la leader du RN est la plus forte sont aussi celles où les personnes interrogées sont les moins nombreuses à se déclarer certaines d'aller voter – soit 57 % pour les ouvriers, 58 % parmi les agriculteurs, 60 % parmi les employés. Elle a ainsi évoqué, ce vendredi matin sur France Inter, que « ce qui [l]'inquiète, c'est le niveau d'abstention qui pourrait intervenir ». « Une partie des Français ne croient plus en la politique – conséquence de trahisons multiples depuis une trentaine d'années des promesses qui ont été faites –, et une autre partie considère qu'il y a un fossé qui s'est créé entre les dirigeants et le peuple, regrette-t-elle. C'est ça que je veux recoudre. Dans une démocratie mature, il faut que les Français se sentent représentés. » La citation du jour : Fabien

Roussel dénonce un « scandale d'Etat » et un « scandale fiscal » après le rapport sénatorial sur les cabinets de conseil « Je souhaite que la fraude fiscale soit au cœur de cette élection présidentielle. » Gestion de la crise sanitaire, réformes des aides personnalisées au logement (APL), de la formation professionnelle, organisation de colloques : la commission d'enquête du Sénat sur le recours par l'Etat aux cabinets de conseil a dénoncé, dans son rapport publié jeudi 17 mars, le « phénomène tentaculaire » de leur présence dans la sphère publique. Les sénateurs révèlent également que le cabinet de conseil américain McKinsey n'a payé aucun impôt sur les sociétés en France depuis dix ans. Invité de Franceinfo vendredi matin, le candidat à la présidentielle et député communiste du Nord, Fabien Roussel, a lui aussi dénoncé « un scandale d'Etat » et un « scandale fiscal ». « Je souhaite que la fraude fiscale soit au cœur de cette élection présidentielle, que l'on s'attaque à ces multinationales qui

payent 4 % à 5 % d'impôt, voire zéro, comme McKinsey, alors que nos PME ou nous, simples citoyens, nous devons payer rubis sur l'ongle », a-t-il poursuivi, proposant « le prélèvement à la source des bénéfices des multinationales ». Il reproche notamment au gouvernement d'avoir versé près de 4 millions d'euros au cabinet McKinsey pour une mission de deux ans sur la réforme des APL. Cette mission n'empêcha pas l'apparition de bugs informatiques en série lors du déploiement de la réforme, au début de l'année 2021. Le dessin de la semaine par Aurel Le dessinateur Aurel, habitué des colonnes du quotidien et de notre site Internet, s'invite dans la newsletter chaque vendredi pendant la campagne présidentielle. Cette semaine, retour sur l'annonce du programme d'Emmanuel Macron. Dans les archives du « Monde » : en 2017, les relations avec la Russie agitaient déjà les débats entre les candidats Depuis le début de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la question des relations à tenir avec cette dernière est

au cœur de la campagne présidentielle et met en lumière certaines lignes de fracture entre les candidats. Il y a cinq ans, déjà, la Russie agitait le débat entre les prétendants à l'Elysée. « La guerre en Syrie et plus encore les relations avec la Russie sont les sujets les plus clivants au sein aussi bien de la gauche que de la droite et les plus révélateurs de la vision du monde des différents candidats », racontait dans un article le journaliste du Monde Marc Semo. La fin de campagne avait notamment été marquée par la visite de Marine Le Pen à Moscou pour y rencontrer Vladimir Poutine. Mais, avant cela, la candidate du Front national avait estimé, dans un discours prononcé à la fin du mois de février, que, selon elle, « la Russie est un élément décisif de l'équilibre des forces qui peut pacifier la mondialisation ». Pour Marc Semo, « le candidat du parti Les Républicains, François Fillon, dispute à Marine Le Pen la palme de l'impétrant le plus russophile ». L'ancien premier ministre s'était ainsi montré critique contre les sanctions

visant la Russie après l'annexion de la Crimée. Pour lui, la priorité était alors la lutte contre « le totalitarisme islamique ». Cinq ans plus tard, la présence de M. Fillon dans les conseils d'administration de plusieurs groupes russes a d'ailleurs gêné sa successeure, Valérie Pécresse, avant qu'il n'annonce sa démission de tous ses mandats. Du côté d'Emmanuel Macron, le candidat d'En marche !, le ton se voulait très ferme. « La Russie de Vladimir Poutine mène une politique dangereuse qui n'hésite pas à s'affranchir du droit international », relevait son programme. A gauche, Jean-Luc Mélenchon estimait en 2017 que « pour la France les Russes sont des partenaires, pas des ennemis. Jamais ! Quel que soit le régime politique qui est le leur. C'est la géopolitique qui commande ». Des citations qui lui reviennent aujourd'hui comme un boomerang à la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie : le candidat

« insoumis » est attaqué depuis plusieurs jours par Anne Hidalgo et Yannick Jadot pour sa « complaisance » envers M. Poutine. Au menu, ce week-end Samedi 19 mars Algérie. Le président de la République, Emmanuel Macron, conduit une cérémonie à l'Élysée pour le 60e anniversaire des accords d'Evian et du cessez-le-feu en Algérie. La maire de Paris et candidate socialiste à l'élection présidentielle, Anne Hidalgo, participera à une cérémonie d'hommage au cimetière du Père-Lachaise. Tours de France. Après Nîmes et Toulouse, la candidate du parti Les Républicains, Valérie Pécresse, sera à Vannes, où elle rencontrera des professionnels de la pêche, avant de tenir une réunion publique. Marine Le Pen se rendra à Toulouse et de Montauban, Emmanuel Macron se rendra sur place pour une cérémonie d'hommage, en présence, entre autres, du président de l'Etat d'Israël, Isaac Herzog, et des deux

derniers chefs de l'Etat français, Nicolas Sarkozy et François Hollande. Vle République. Jean-Luc Mélenchon va tenter d'amplifier sa dynamique de campagne lors d'une marche pour la Vle République à Paris, entre les places de la Bastille et de la République, à partir de 14 heures. Le candidat « insoumis » prendra ensuite la parole en milieu d'après-midi. Vous pourrez suivre cet événement en direct sur Lemonde.fr avec un tchat à 13 heures en compagnie du sociologue

Manuel Cervera-Marzal, auteur de *Le Populisme de gauche. Sociologie de La France insoumise* (La Découverte, 2021).

Cabinets de conseil: quelles missions a réalisées McKinsey pour l'État ?

Le Figaro, 24/03/2022

L'«omniprésence» du cabinet de conseil dans certaines institutions a été dénoncée par la commission d'enquête sénatoriale, qui pointe le manque d'efficacité de certaines missions.

« McKinsey n'est pas un scandale d'État », a voulu évacuer le porte-parole du gouvernement Gabriel Attal la semaine dernière. Le gouvernement est en tout cas sous le feu des critiques depuis la publication la semaine dernière du rapport de la commission sénatoriale sur l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques. Celle-ci pointe du doigt, dans ce rapport fouillé et explosif, les excès de recours à ces cabinets privés dans la gestion de dossiers politiques de premier plan. Un cabinet est dénoncé en particulier : McKinsey, qui en plus d'être accusé d'optimisation fiscale en France, voit l'intérêt de ses missions pour l'État remises en cause. Le cabinet américain est en effet en porte-à-faux. Durant la crise sanitaire, il est celui qui a raflé la plus grande proportion des dépenses de conseil de l'État. Selon le rapport, quelque 12,33 millions d'euros lui ont été versés au total, en particulier pour orchestrer la campagne vaccinale française. Le cabinet avait alors quatre missions : piloter l'organisation logistique, échafauder des

indicateurs de suivi, et réaliser des analyses sectorielles et organiser des réunions. Cette dernière mission n'a pas toujours séduit Santé Publique France, que McKinsey a coaché : le cabinet de conseil organisait deux briefings quotidiens à six heures d'écart, sans laisser selon les agents la capacité de mener des actions qui « prennent du temps ». Le cabinet mène en outre ses missions rue de Ségur en toute discrétion : son logo n'apparaît jamais sur les « livrables », il emprunte celui du ministère de la Santé. Cinq contrats différents vont au total être signés pour mener cette campagne de vaccination, pour un total de 10,6 millions d'euros. La commission sénatoriale reproche également au cabinet d'avoir rendu un « arbitrage orienté » sur le dossier bonus/malus sur les cotisations d'assurance-chômage. Le dossier d'arbitrage de McKinsey, facturé 327.060 euros, présente quatre scénarii mais en privilégie très clairement un. Un exemple qui laisse craindre, comme le fait comprendre en filigrane du rapport sénatorial, que

les cabinets ne jouent un rôle qui piétine sur le politique. Intérêt pas toujours évident. Mais l'État n'a pas attendu la crise sanitaire pour recourir aux services de McKinsey. Plusieurs réformes sensibles ont été menées avec l'appui du cabinet de conseil, comme la mise en œuvre de la partie informatique de la réforme des aides personnalisées au logement (APL). « Initialement prévue le 1er janvier 2019, la réforme est reportée à plusieurs reprises à cause des lacunes informatiques de la CNAF puis de la crise sanitaire. Le Gouvernement sollicite alors McKinsey pour contrôler la viabilité des solutions informatiques de la Caisse », explique le rapport sénatorial. Un apport « nécessaire et décisif aux équipes », selon le ministère de la cohésion des territoires, qui sera facturé via quatre contrats différents pour un total de 3,88 millions d'euros. L'intérêt des prestations de McKinsey n'est pas toujours aussi évident, selon la commission sénatoriale. Celle-ci estime que la mission qui avait pour but d'échafauder la stratégie de sécurisation du

versement des pensions alimentaires en 2019 a dénoté, malgré une « bonne maîtrise de ce type d'analyse (quantitative et qualitative)», un « manque de culture juridique et plus largement du secteur public » de la part des salariés du cabinet. Leur mission a pourtant été facturée 260.880 euros.

« Pas possible de déterminer les conséquences directes »

Un an plus tard, McKinsey prend en charge une nouvelle mission : rédiger un rapport sur les évolutions du métier d'enseignant, pour près de 500.000 euros. « Son livrable principal se résume à une compilation, certes conséquente, de travaux scientifiques et de graphiques conçus à partir de données publiques »,

écrit la commission. De plus, ce rapport qui était destiné à aider à la préparation d'un colloque à l'Unesco ne démontrera jamais son utilité : le colloque avait été annulé en raison de la crise sanitaire. Le ministère a ainsi admis « qu'il n'est pas possible de déterminer les conséquences directes »

du rapport. De manière similaire, le travail de McKinsey auprès de Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) en 2019 et en 2020 pour préparer la réforme des retraites n'a pas connu de concrétisation, puisque la réforme en question a été abandonnée par le gouvernement. La mission de McKinsey a malgré tout coûté 957.674 euros à l'État.

Au total et selon le rapport sénatorial, l'État a dépensé en 2021 plus d'un milliard d'euros en conseil stratégique et informatique, tous cabinets confondus. Dans le détail, les prestations de conseil des ministères, qui ont plus que doublé depuis 2018, comptaient en 2021 pour 893,9 millions d'euros. Dans ces 893,9 millions, il convient de distinguer les prestations des cabinets de conseils en stratégie (dont fait partie McKinsey), qui pèsent pour 445,6 millions d'euros et le conseil essentiellement informatique, qui pèse pour 446,3 millions d'euros. S'y ajoutent au global 171 millions d'euros de conseil auprès des opérateurs de

l'État. Le rapport ne précise pas quelle proportion de cette somme a été versée à McKinsey mais selon une recension des missions de conseil réalisée par Le Monde, le cabinet américain aurait reçu plus de 60 millions d'euros pour diverses missions depuis 2015. Le rapport précise également que « le chiffre d'affaires de McKinsey sur le territoire national atteint 329 millions d'euros en 2020, dont environ 5 % dans le secteur public ». Soit environ 16,5 millions en 2020.

McKinsey défiscalise mais travaille pour Bercy!

L'Obs, 25/03/2022

MATTHIEU ARON ET CAROLINE MICHEL-AGUIRRE

CONSULTANTS

C' est la commission d'enquête sénatoriale enquêtant sur le recours aux cabinets de conseil qui a découvert le pot aux roses : McKinsey n'a pas payé d'impôt sur les sociétés en France depuis dix ans grâce à un mécanisme complexe d'optimisation fiscale qui lui permet d'afficher, année après année, des résultats déficitaires. La situation est d'autant plus baroque que McKinsey, en plus d'être une entreprise en pleine croissance, a remporté le 1er mars 2021 un important appel d'offres d'un montant de 18 millions d'euros auprès de Bercy pour l'aider à économiser 200 millions d'euros. Personne ne vérifie donc la situation financière d'un prestataire avant de lui passer un marché ? Apparemment non. « Il suffit d'obtenir de la direction des impôts une attestation selon laquelle tout est en règle pour pouvoir concourir », explique-t-on au ministère de l'Economie. L'affaire est très embarrassante pour

Bruno Le Maire, qui a fait de la lutte contre l'optimisation fiscale l'un de ses chevaux de bataille. Dimanche, le ministre de l'Economie a dû monter au créneau. « Nous allons nous assurer que McKinsey paie les impôts qu'il doit à la France », a-t-il affirmé sur RTL. Il était temps ! Un contrôle fiscal a été lancé, qui daterait, jure l'entourage du ministre, d'avant la remise du rapport du Sénat

Conseils

L'Humanité, 25/03/2022

Attention. Bruno Le Maire est vigilant et ne se laisse pas rouler dans la farine. Et surtout pas par un de ces cabinets d'experts tellement utiles au bon fonctionnement de l'État que ce dernier s'est attaché leurs services l'an passé pour quelque 3 milliards d'euros. Si l'on en croit du moins le récent rapport du Sénat au sujet de « l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques ». Ainsi, le cabinet McKinsey a-t-il remporté, il y a un an de ça, un important appel d'offres du ministère de l'Économie d'un montant de 18 millions d'euros pour l'aider à faire... des économies. Petit problème. McKinsey, qui semble pourtant se porter au mieux, n'a pas payé d'impôts en France depuis dix ans avec quelques petites astuces lui permettant de déclarer des résultats déficitaires. C'est alors que Bruno Le Maire a été clair, dimanche dernier sur RTL : « Nous allons nous assurer que McKinsey paie les impôts qu'il doit à la France. » Non mais !

Après coup, on ne la lui fait pas. Il a été bien conseillé, un peu tard.

Macron se dit « choqué » de l'optimisation fiscale pratiquée par le cabinet McKinsey, Attal appelle l'administration à recourir au conseil

« avec parcimonie »

Le Monde, 25/03/2022

Le Monde

Tout en défendant l'appel aux cabinets de conseil « de manière transparente et contrôlable », le président candidat a répété son ambition d'une imposition des multinationales dans les pays où elles sont en activité.

L'exécutif continue d'être interrogé sur son recours aux prestations de conseil, qui ont dépassé le milliard d'euros en 2021, selon un récent rapport d'une commission d'enquête du Sénat. Le porte-parole du gouvernement, Gabriel Attal, a reconnu, vendredi 25 mars sur Franceinfo, « une augmentation de cabinet d'experts auxquels l'Etat a eu recours pendant la crise sanitaire pour accompagner le déploiement de la campagne de vaccination, notamment ». « Est-ce que ça veut dire qu'on considère que le recours à des experts peut ou doit se faire sans cadre ? Evidemment, non, a déclaré M. Attal, invité en tant que soutien d'Emmanuel Macron. Le président de la République a eu l'occasion de le rappeler.

Il faut que ce soit fait avec parcimonie. »

« Un milliard, c'est encore de la parcimonie ? », lui a demandé le journaliste Marc Fauvelle. « Non. Ce que je suis justement en train de dire, c'est qu'il y a eu une situation exceptionnelle pendant la crise sanitaire à un moment où, l'objectif, c'était d'être le plus rapide possible et donc de mobiliser des forces, des experts, des compétences en dehors de l'Etat pour venir accompagner l'effort », a répondu Gabriel Attal, arguant qu'« il y a même un objectif qui a été fixé de diminution des dépenses pour 2022 de 15 %. Maintenant, les choses sont posées. »

« Je veux que toute multinationale paie des impôts là où elle travaille » « Cela me choque comme tout un chacun », avait de son côté réagi Emmanuel Macron,

mercredi soir sur M6, à propos du fait que McKinsey n'aurait pas payé d'impôt sur les sociétés pendant dix ans, selon les révélations du rapport des sénateurs sur le cabinet. Il disait toutefois n'être pas scandalisé à l'idée « que le gouvernement, que les collectivités aient recours à des cabinets d'experts ». « Le critère, pour moi, c'est qu'il ne faut pas que cela vienne remplacer des choses que l'on sait faire nous-mêmes et que ce soit fait de manière transparente et contrôlable », a encore dit le président candidat.

« Je veux que toute multinationale paie des impôts là où elle travaille », a plaidé Emmanuel Macron. « Ce cabinet de conseil qui n'a pas payé ses impôts va rattraper son retard et paiera ses impôts ? », lui a demandé le journaliste Xavier de Moulins. « Il ne

peut pas rattraper son retard car il a utilisé les règles en vigueur. L'administration fiscale va regarder ; s'il a fraudé, il les paiera. S'il n'a pas fraudé, mais a utilisé des schémas d'optimisation fiscale, il ne les paiera pas et vous n'irez pas les rechercher, parce que la loi, c'est la loi ! », a répondu le président de la République. Le cabinet McKinsey « paiera ce qu'il doit aux contribuables et à l'Etat français », avait aussi affirmé dimanche le ministre de l'économie et des finances, Bruno Le Maire. « Nous allons nous assurer que McKinsey paie les impôts qu'il doit à la France, comme toutes les entreprises », avait-il déclaré au « Grand Jury RTL-Le Figaro-LCI ». « Toutes les procédures sont déjà engagées par la direction générale des finances publiques, McKinsey paiera », avait-il ajouté. Réagissant aux accusations des sénateurs, McKinsey a, de son côté, assuré respecter « l'ensemble des règles fiscales et sociales françaises applicables » et dit avoir payé l'impôt sur les sociétés « les années où le cabinet a réalisé des bénéfices en France ».

La justice saisie pour faux témoignage Vendredi, la commission d'enquête sénatoriale sur les cabinets de conseil a annoncé avoir saisi la justice pour une suspicion de faux témoignage après l'audition de Karim Tadjeddine, l'un des directeurs associés de McKinsey, sur les pratiques fiscales de cette entreprise. Lors de son audition devant le Sénat, en janvier, M. Tadjeddine avait assuré que McKinsey payait l'impôt sur les sociétés en France. Or, en consultant des documents auprès de l'administration fiscale, les sénateurs se sont aperçus que McKinsey n'avait payé aucun impôt sur les sociétés de 2011 à 2020, en utilisant des mécanismes classiques d'optimisation fiscale. Les témoignages devant les commissions parlementaires sont strictement encadrés. S'exprimant sous serment, les personnes auditionnées sont passibles de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende en cas de parjure. Les condamnations sont toutefois extrêmement rares : la première a été prononcée en 2017 contre un pneumologue

qui avait dissimulé ses liens avec le groupe pétrolier Total – depuis renommé TotalEnergies.

Le scandale McKinsey va-t-il tourner à l'affaire d'Etat*L'Obs, 25/03/2022*

L'Obs; L'Obs

Le Sénat a saisi vendredi la justice pour « suspicion de faux témoignage » visant un dirigeant de la filiale française de McKinsey. Le 18 janvier, Karim Tadjeddine avait déclaré devant une commission d'enquête que le cabinet de conseils payait bien l'impôt sur les sociétés en France. S'agit-il d'une affaire d'Etat ? Décryptage.

Le 18 janvier, interrogé par des membres de la commission d'enquête sénatoriale sur l'influence croissante des consultants dans l'Etat, le responsable du pôle secteur public de McKinsey, Karim Tadjeddine, avait affirmé : « Je le dis très nettement : nous payons l'impôt sur les sociétés en France. » Or les sénateurs ont vérifié. Ils sont allés au ministère de l'Economie contrôler « sur pièces » la situation fiscale de McKinsey. Et voici ce qu'ils ont découvert : malgré un chiffre d'affaires de 329 millions d'euros en 2020, le cabinet de conseil n'a pas payé d'impôts sur les sociétés en France depuis au moins dix ans. Sa maison mère, basée au Delaware, un Etat américain qui est aussi un paradis fiscal, utilise un mécanisme, complexe mais légal, qui lui permet de facturer des frais astronomiques à sa filiale basée à Paris

pour réduire ses bénéfices à zéro. Le rapport de la commission évoque « un exemple caricatural d'optimisation fiscale ». « Cette situation interroge d'autant plus que McKinsey est un acteur majeur du consulting, qui est intervenu sur des réflexions stratégiques pour notre pays, par exemple lors de la crise sanitaire (pour un montant estimé à 12,33 millions d'euros) ou lors de l'organisation pro bono du sommet Tech for Good pour la présidence de la République en 2018 et 2019 », relèvent encore les élus. « Comment peut-on accepter un tel comportement d'un cabinet intervenu sur des réflexions stratégiques pour notre pays, notamment lors de la crise sanitaire ? », s'est notamment agacée la rapporteure de la commission d'enquête, Eliane Assassi. Le Sénat a annoncé ce vendredi 25

mars saisir la justice pour « suspicion de faux témoignage ». Ce scandale qui intervient à moins de trois semaines du premier tour de l'élection présidentielle est d'autant plus embarrassant pour Emmanuel Macron que Karim Tadjeddine est un proche du chef de l'Etat. « L'Obs » se penche sur les trois questions clés de ce dossier qui pourrait tourner au scandale d'Etat. « Les Infiltrés » : révélations sur l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat

1) Qui est Karim Tadjeddine, le responsable du secteur public de McKinsey ? Avant d'être débauché par le cabinet américain, ce crack de l'analyse financière, diplômé de Polytechnique et de l'école des Ponts et Chaussées, a œuvré quatre années à Bercy. Il rencontre Emmanuel Macron en 2007. Tous deux participent alors à la commission Attali 1

mise en place par le président Nicolas Sarkozy pour « libérer la croissance française », puis se retrouvent en 2010 pour la commission Attali 2. C'est en 2016 que Karim Tadjeddine prend la direction du pôle service public chez McKinsey, le service chargé de négocier les marchés avec l'administration. A la même époque, il livre dans un ouvrage collectif, « L'Etat en mode startup » (Eyrolles), sa vision de la transformation publique, laquelle nécessite à ses yeux une préparation millimétrée et un engagement total mais dépend encore plus de la survenue de circonstances particulières : « L'arrivée au pouvoir d'un nouveau chef d'Etat en temps de crise représente le kairós [le point de basculement] par excellence. » Nous sommes alors un an avant la victoire d'Emmanuel Macron qui, bien que toujours en poste au ministère de l'Economie, n'hésite pas à préfacier l'ouvrage. Il faut dire que la rédaction de « L'Etat en mode start-up » est dirigée par un professeur à Sciences-Po Paris, Yann Algan, mais aussi par

celui qui est alors directeur de cabinet adjoint d'Emmanuel Macron à Bercy : Thomas Cazenave. Après la victoire de 2017, ce dernier, inspecteur des finances, se verra propulsé à la tête de la DITP, la Direction interministérielle de la Transformation publique. La DITP négocie les plus gros contrats avec les cabinets de consultants, et Karim Tadjeddine deviendra son principal interlocuteur chez McKinsey. Durant la campagne d'Emmanuel Macron en 2017, Karim Tadjeddine n'a pas hésité à donner de sa personne, en particulier pour la construction d'un site internet intitulé « Au service de tous », support de la « participation citoyenne » voulue par En Marche !. Dans l'un des e-mails dévoilés par WikiLeaks, on peut le voir s'inquiéter, le 8 septembre 2016, auprès de Julien Denormandie, la cheville ouvrière du staff macronien (aujourd'hui ministre de l'Agriculture) : « On risque d'être bloqué par la validation des devis. Je sais que la période est chargée :-) mais ce serait top si le trésorier pouvait les signer pour que l'on

développe le site. » Karim Tadjeddine reconnaîtra ensuite qu'il n'aurait pas dû envoyer ces e-mails depuis son adresse professionnelle chez McKinsey. Son engagement pour le candidat Macron étant strictement personnel. Par ailleurs, Karim Tadjeddine, selon les propres informations publiées par McKinsey sur son site, « dispose d'une expérience approfondie des politiques fiscales » et a été « membre de la commission de préfiguration de l'Ecole des Affaires publiques de Sciences Po Paris, où il est également responsable de l'enseignement "Conduite du changement" au sein du Master Affaires publiques ». C'est donc un consultant qui apporte sa vision de la gestion des affaires publiques aux futurs hauts fonctionnaires.

2) Quels sont les contrats passés par McKinsey avec l'Etat ?

Depuis le début de la pandémie, McKinsey a été le cabinet de conseil privilégié par l'Etat pour assurer la logistique et la coordination de la politique vaccinale. Le cabinet a ainsi obtenu plus de 12 millions

d'euros de contrats. « Entre fin décembre 2020 et fin juin 2021, McKinsey est chargé d'assurer la coordination entre l'Etat et l'une de ses agences, Santé publique France », soulignent les sénateurs dans leur rapport, et « les agents de Santé publique France voient leurs journées rythmées par les deux réunions organisées par les consultants de McKinsey », à 9 heures et 15 heures. Les consultants sont totalement intégrés aux équipes de fonctionnaires, à l'agence Santé publique France ou au sein de la cellule de crise installée au ministère de la Santé. Ils disposent des mêmes badges et accès que leurs « collègues de travail » du public, ainsi que d'une adresse électronique anonymisée. APL, pandémie, consultations citoyennes : « l'inquiétante banalisation » du recours aux consultants McKinsey a aussi été choisi par l'Etat pour l'aider à réaliser des économies dans le cadre de ses achats. Un contrat de 18 millions d'euros, validé le 1 mars 2021 et qui court sur quatre années. Outre la décision de s'en remettre à un cabinet de conseil privé

pour déterminer dans quels achats l'Etat et ses opérateurs publics doivent couper - des choix éminemment politiques -, ce contrat place le ministre de l'Economie Bruno Le Maire dans une situation délicate. En effet, Bercy aura confié un très important marché à un consultant qui n'a payé aucun impôt en France durant dix ans ! Un contrôle fiscal serait actuellement au sein de la Direction générale des Finances publiques. Autre type de contrat pour le moins discutable : les 500 000 euros dépensés par le ministère de l'Education nationale auprès du cabinet McKinsey afin de réfléchir à « l'évolution du métier d'enseignant ». Ces experts chèrement payés - « 3 312 euros par jour » - devaient aider dans sa « réflexion scientifique stratégique » l'économiste Yann Algan, chargé par Jean-Michel Blanquer de préparer une grande conférence internationale sur l'enseignement au XXI siècle qui devait se tenir deux mois plus tard. Ce même Yann Algan, doyen de l'Ecole d'Affaires publiques de Sciences-Po Paris, qui avait donc dirigé

l'ouvrage collectif « l'Etat en mode start-up » dans lequel intervenait Karim Tadjeddine. Le monde est petit. Quoi qu'il en soit, le colloque n'a jamais eu lieu à cause de la pandémie. Or, « dès le départ, le recours à McKinsey ne présentait pas d'intérêt démontré », écrit la commission sénatoriale. Avec le recul, cette décision apparaît à la fois coûteuse et inopportune ». L'Etat sous Macron : des dépenses de consulting qui ont plus que doublé. Constat similaire pour une autre mission commandée le 21 novembre 2019 par la Caisse nationale d'Assurance vieillesse (Cnav), toujours à McKinsey. Elle avait pour objet d'aider la Cnav à se transformer en vue de la future réforme des retraites. Coût : près d'un million d'euros. Sauf que la réforme, présentée en conseil des ministres le 24 janvier 2020, n'a jamais été lancée. Et que le Sénat a peiné à comprendre à quoi ont servi les « 2 736,21 euros par jour » touchés par McKinsey.

3) Que révèle cette affaire de l'emprise des cabinets de consultants sur l'Etat ?

Après quatre mois d'investigations, les sénateurs ont été eux-mêmes soufflés parce qu'ils ont découvert. « Les travaux de notre commission, écrivent-ils en introduction à leur rapport, révèlent un phénomène tentaculaire. » Certes, la crise sanitaire avait déjà mis en lumière l'interventionnisme des cabinets de conseil (au moins 68 contrats passés pendant la pandémie pour 41 millions d'euros) mais, soulignent les parlementaires, il ne s'agissait que de « la face immergée de l'iceberg ». En réalité, loin d'être exceptionnel, cet entrisme des consultants est devenu « quotidien ». Les cabinets interviennent désormais « au coeur des services publics ». L'Etat, à les en croire, serait donc devenu littéralement consulto-dépendant. Signe de cette influence, le nombre des marchés qui se multiplie d'année en année. Après avoir auditionné près de cinquante témoins et compulsé des milliers de pages de contrats, la commission, présidée par l'élu Les Républicains

Arnaud Bazin, avec à ses côtés, en tant que rapporteure, la pugnace communiste Eliane Assassi, estime que « les dépenses de conseil de l'Etat ont dépassé le milliard d'euros en 2021 ». Et encore, il ne s'agit que d'« une estimation minimale ». Ainsi, les sénateurs n'ont pas pu vérifier toutes les commandes passées par les opérateurs publics. Et leur chiffrage ne prend pas non plus en compte les frais considérables des grandes entreprises publiques, EDF, la SNCF, la RATP ou La Poste, qui, à elles quatre, auront pourtant déboursé pour « 324 millions d'euros en cabinets de conseil en 2020 ». Entre 2018 et 2021, les dépenses des ministères ont ainsi « plus que doublé ». Et les conseils les plus stratégiques auront même été « multipliés par 3,7 » durant le quinquennat d'Emmanuel Macron. Rien d'étonnant à cela, puisque « le recours au cabinet de conseil est devenu un réflexe » et que « les consultants sont intervenus sur la plupart des grandes réformes du quinquennat, renforçant

ainsi leur place dans la décision publique », s'alarme la commission. En 2019, un cabinet a même participé à la rédaction de l'étude d'impact du projet de loi d'orientation des mobilités. Un exemple qui est loin d'être unique : création du baromètre des résultats de l'action publique, appui à la création de l'Agence nationale de la Cohésion des Territoires, soutien à la réforme de la formation professionnelle, réorganisation du service de santé des armées, évaluation de la stratégie nationale de santé ou réforme de l'aide juridictionnelle... A chaque fois, les cabinets de conseils ont eu leur mot à dire.

« Qu'ils aillent au pénal », lance Macron à ses accusateurs après le scandale McKinsey

L'Obs, 27/03/2022

« Aucun contrat n'est passé dans la République sans qu'il respecte la règle des marchés publics » s'est énervé le chef de l'Etat sur France 3. Selon lui, que des ministères débordés « demandent des prestataires extérieurs pour les aider ne me choque pas ».

« S'y a des preuves de manipulation, que ça aille au pénal », a lancé ce dimanche 27 mars Emmanuel Macron à ceux qui lui reprochent les nombreux contrats passés par l'Etat avec des cabinets de consultants, en particulier McKinsey, révélés par le Sénat. « On a l'impression qu'il y a des combines, c'est faux », a-t-il répondu avec agacement sur France 3. « Aucun contrat n'est passé dans la République sans qu'il respecte la règle des marchés publics », « que quiconque a la preuve qu'il y a manipulation mette le contrat en cause au pénal », a-t-il répété. Le scandale McKinsey va-t-il tourner à l'affaire d'Etat ? « Je ne suis pas persuadé que sous ce quinquennat il y ait eu moins de contrats que sous certains autres, y compris de ceux qui nous attaquent aujourd'hui », s'est-il défendu - voulant visiblement dire plus de contrats plutôt que moins.

Pour lui, lorsque des ministères sont « jour et nuit au travail », « qu'ils demandent des prestataires extérieurs pour les aider ne me choque pas ». Un milliard d'euros en 2021 Alors que McKinsey est en outre mis en cause par le Sénat pour ne pas avoir payé d'impôt sur les sociétés en France depuis des années, le président candidat a estimé que cela s'expliquait par les règles fiscales en vigueur. Or « je me suis battu » pour instaurer un impôt minimal sur les grandes entreprises, a-t-il dit, « et dans quelques mois ces cas pourront être bannis ». Le Sénat a révélé le 17 mars que les contrats de l'Etat avec ces cabinets avaient « plus que doublé » entre 2018 et 2021, atteignant un record de plus d'un milliard d'euros en 2021. En outre les sénateurs ont saisi vendredi la justice pour « suspicion de faux témoignage » contre un dirigeant de McKinsey qui a affirmé que son cabinet

payait bien l'impôt sur les sociétés en France. « Les Infiltrés » : révélations sur l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat Le sujet est politiquement sensible pour l'exécutif, accusé depuis l'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron de multiplier les contrats avec ces groupes privés de conseil, avec des contrats le plus souvent non divulgués au public. Les Insoumis se sont ainsi saisis de l'affaire, dénonçant « un scandale d'Etat ». Les sénateurs ont cité des contrats comme celui de « près de 4 millions d'euros à McKinsey pour la réforme des APL », la création du « baromètre de l'action publique » pour laquelle Capgemini a perçu 3,12 millions d'euros ou le recours au cabinet EY, pour 2,4 millions d'euros, pour la création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires. McKinsey a aussi obtenu 496 800 euros en 2020 pour « éclairer les évolutions du métier d'enseignant » et réalisé

une étude sur leur
rémunération au mérite.

Affaire McKinsey : «Qu'ils aillent au pénal», lance Macron à ses accusateurs*Le Figaro, 27/03/2022*

Le Figaro avec AFP

Le président candidat a défendu le recours à des cabinets externes et expliqué que chaque contrat «respecte la règle des marchés publics».

« S'il y a des preuves de manipulation, que ça aille au pénal», a lancé dimanche Emmanuel Macron à ceux qui lui reprochent les nombreux contrats passés par l'État avec des cabinets de consultants, en particulier McKinsey, révélés par le Sénat. « On a l'impression qu'il y a des combines, c'est faux», a-t-il répondu avec agacement sur France 3. « Aucun contrat n'est passé dans la République sans qu'il respecte la règle des marchés publics», « que quiconque a la preuve qu'il y a manipulation mette le contrat en cause au pénal », a-t-il répété. « Je ne suis pas persuadé que sous ce quinquennat il y ait eu moins de contrats que sous certains autres, y compris de ceux qui nous attaquent aujourd'hui», s'est-il défendu - voulant visiblement dire plus de contrats plutôt que moins.

Pour lui, lorsque des ministères sont « jour et nuit au travail», « qu'ils demandent des prestataires extérieurs pour les aider ne me choque pas». Alors que McKinsey est en outre mis en cause par le Sénat pour ne pas avoir payé d'impôt sur les sociétés en France depuis des années, le président candidat a estimé que cela s'expliquait par les règles fiscales en vigueur. Or « je me suis battu» pour instaurer un impôt minimal sur les grandes entreprises, a-t-il dit, « et dans quelques mois ces cas pourront être bannis». Multiplication des contrats Le Sénat a révélé le 17 mars que les contrats de l'État avec ces cabinets avaient « plus que doublé» entre 2018 et 2021, atteignant un record de plus d'un milliard d'euros en 2021. En outre les sénateurs ont saisi vendredi la justice pour « suspicion

de faux témoignage» contre un dirigeant de McKinsey qui a affirmé que son cabinet payait bien l'impôt sur les sociétés en France. Le sujet est politiquement sensible pour l'exécutif, accusé depuis l'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron de multiplier les contrats avec ces groupes privés de conseil, avec des contrats le plus souvent non divulgués au public. Les Insoumis se sont ainsi saisis de l'affaire, dénonçant « un scandale d'État».

Les sénateurs ont cité des contrats comme celui de « près de 4 millions d'euros à McKinsey pour la réforme des APL », la création du « baromètre de l'action publique» pour laquelle Capgemini a perçu 3,12 millions d'euros ou le recours au cabinet EY, pour 2,4 millions d'euros, pour la création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires. McKinsey

a aussi obtenu 496.800 euros en 2020 pour « éclairer les évolutions du métier d'enseignant » et réalisé une étude sur leur rémunération au mérite.

Les milliards de l'évasion à portée de vote

L'Humanité, 29/03/2022

Enjeu de campagne
Quasi absente du débat

présidentiel jusqu'ici, la
lutte contre la fraude

fiscale se réinvite dans le
débat public, après les

révélations sur le cabinet de conseil McKinsey. Au point mort depuis cinq ans, elle pourrait permettre à l'État d'encaisser plusieurs milliards d'euros. Près de 80 milliards d'euros par an. L'équivalent du PIB de l'Uruguay. Plus que les dépenses publiques cumulées pour le versement des allocations-chômage et de tous les minima sociaux. Ce « pognon de dingue », c'est le coût annuel estimé de la fraude fiscale en France. En cinq ans, Emmanuel Macron n'aura rien fait pour réduire l'ampleur de ce scandale perpétuel qui mine le consentement à l'impôt. Désormais, le président de la République est même soupçonné d'avoir été rémunéré par son ancien employeur, la banque Rothschild, sur un compte opaque dans un paradis fiscal, comme l'envisage le journaliste Jean-Baptiste Rivoire (voir son entretien, page 4). Son nom est aussi associé au scandale des cabinets de conseil privés dont ses gouvernements ont été friands. Parmi eux McKinsey, qui n'a payé aucun impôt sur les sociétés en France depuis au moins dix ans

grâce au transfert d'une partie de ses bénéficiaires à son siège, situé dans le paradis fiscal du Delaware (États-Unis). Une révélation de la commission d'enquête dédiée du Sénat, qui a saisi la justice, vendredi, pour faux témoignage du responsable français du cabinet, Karim Tadjeddine. Malgré des scandales à répétition, rares sont les candidats qui se sont saisis du sujet dans la campagne. « Je souhaite un véritable débat sur l'évasion fiscale, ce cancer pour notre économie », appelait de ses vœux le candidat communiste à la présidentielle Fabien Roussel, début octobre 2021, alors qu'un énième scandale venait d'éclater, celui des Pandora Papers avec leurs 11 300 milliards d'euros cachés dans les paradis fiscaux. Ce débat n'a pas vraiment eu lieu jusqu'à présent, malgré des interventions médiatiques, notamment du député PCF qui, depuis son élection en 2017, en a fait l'un de ses chevaux de bataille. Pourtant, la quasi-totalité des candidats l'ont inscrit à leur programme (à l'exception de Jean Lassalle et... d'Emmanuel Macron). À gauche, les

propositions sont détaillées, en particulier les plus ambitieuses au PCF et à la France insoumise, et, dans une moindre mesure, à Europe Écologie-les Verts. Tandis qu'à droite et à son extrême, les intentions se résument à quelques mots. « Je lutterai contre les fraudes fiscales et sociales », se contente ainsi d'affirmer Valérie Pécresse (LR), rapprochant deux domaines incomparables, sur le plan moral comme financier. Un même parallèle qui se retrouve chez Éric Zemmour et Marine Le Pen, sans mesures concrètes contre l'évasion fiscale. baisse des effectifs des contrôleurs fiscaux « Ce qui peut expliquer que le sujet ne soit pas au centre du débat, ce sont aussi les déclarations d'Emmanuel Macron et de Bruno Le Maire, qui se sont félicités de quelques accords pourtant insuffisants et ont pu laisser entendre que le travail était fini, alors que tout reste à faire », déplore Quentin Parrinello, responsable de plaidoyer pour Oxfam France. Le bilan d'Emmanuel Macron en chiffres parle de lui-même : en 2021, 13,4 milliards d'euros ont été recouverts,

contre 18 milliards en 2017. La conséquence notamment d'une baisse des effectifs des contrôleurs fiscaux à la Direction générale des finances publiques. « On estime qu'on a perdu entre 3 500 et 4 000 agents depuis la fin des années 2000, sur un effectif à peine supérieur à 10 000 », a calculé Vincent Drezet, économiste à Attac. Pour y pallier, les candidats de gauche proposent tous de réarmer l'administration fiscale, avec notamment l'embauche de 3 900 contrôleurs pour Jean-Luc Mélenchon (aux-police et la justice fiscales), et même 15 000 pour Fabien Roussel. « La philosophie du contrôle fiscal a aussi changé, en 2018, avec la loi Essoc, raconte Vincent Drezet. Désormais, le contrôle ne doit pas être trop intrusif, l'idée est qu'il faut que les redressements soient acceptés par le contribuable. » Une complaisance avec les fraudeurs qui, la même année, se reflétait par la possibilité, pour ceux-ci, de contracter une convention judiciaire d'intérêt public (Cjip), donc de négocier leur peine, sans

reconnaissance de culpabilité. « Ce qui crée une justice à deux vitesses, inacceptable », déplore Lison Rehbinder, chargée de plaider au CCFD-Terre Solidaire. Dans cette loi anti-fraude de 2018, le ministre des Comptes publics de l'époque, Gérard Darmanin, promettait de créer un Observatoire national de la fraude fiscale, qui n'a jamais vu le jour. Fabien Roussel propose de l'installer « en y incluant des magistrats, des responsables associatifs, des lanceurs d'alerte, des journalistes, des parlementaires ». Dans ce même texte de loi, figurait en revanche l'une des rares avancées du quinquennat : l'assouplissement, pour les gros dossiers uniquement, du verrou de Bercy qui prévoyait que le ministère était le seul à décider de poursuivre ou non les fraudeurs. Les candidats de gauche à la présidentielle proposent désormais de le supprimer totalement. En revanche, rappellent les ONG, rien n'a été fait pour agir concrètement sur les trois principaux piliers de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales. À savoir : la transparence,

l'établissement d'une véritable liste des paradis fiscaux et des sanctions massives contre les fraudeurs. La France a même bloqué des négociations, à Bruxelles, pour davantage de transparence des multinationales, en calquant sa position sur celle du Medef. un registre centralisé des actifs des plus riches L'enjeu, autour de cette opacité, est pourtant de taille. Il s'agit d'obtenir que les multinationales payent leurs impôts là où elles réalisent leur activité et non en fonction de leur domiciliation ou du lieu où elles déclarent leurs bénéfices. Soit les montages qui ont permis à McKinsey d'échapper à l'impôt sur les sociétés. Pour atteindre cet objectif, les candidats de gauche proposent des solutions différentes. Pour Fabien Roussel, c'est grâce au prélèvement à la source des bénéfices des multinationales. L'idée est de calculer les bénéfices avant qu'ils ne puissent être transférés ailleurs. Grâce à la TVA, il est possible de calculer le chiffre d'affaires d'une entreprise en France, donc son pourcentage vis-à-vis de son chiffre d'affaires global. Ce

même pourcentage serait ensuite appliqué sur les bénéfices totaux pour calculer la vraie assiette fiscale. « Prenons l'exemple d'une multinationale active dans la vente en ligne et qui réalise 50 milliards de bénéfices au niveau mondial, détaillait Fabien Roussel dès 2019. Si 15 % de ce dernier se fait en France, alors 15 % de ses bénéfices mondiaux seront imposés en France, soit 7,5 milliards d'euros. » D'autres modes de calcul sont possibles. « Il faudrait mettre en place un reporting public, pays par pays, des activités réelles de chaque entreprise multinationale, avec le chiffre d'affaires, le nombre d'employés... » détaille Quentin Parrinello, d'Oxfam. Une proposition reprise à son compte par Jean-Luc Mélenchon. En 2013, une telle publication d'informations avait été imposée aux banques, ce qui a permis de révéler notamment que la BNP Paribas faisait 175 millions d'euros de bénéfices aux îles Caïmans sans y avoir le moindre employé. En se basant sur ce reporting, les insoumis proposent d'appliquer ensuite ce qu'ils nomment « l'impôt

universel » : « Pour toutes les entreprises actives sur le sol français, on regarde leurs activités à l'échelle mondiale et on applique un taux d'imposition à 25 %. On calcule la différence entre ce qu'elles ont payé effectivement à l'échelon international, et ce qu'elles auraient payé avec ce taux à 25 %. Sur ce montant, on récupère ensuite notre part française, en fonction de la part d'activité réelle », explique l'eurodéputée insoumise Manon Aubry, estimant à 28 milliards d'euros les montants ainsi récupérés. En ce qui concerne les particuliers, la transparence est tout aussi nécessaire, notamment pour connaître les bénéficiaires effectifs de sociétés écrans et de trusts (véhicules d'investissements opaques) créés pour brouiller les pistes et échapper à l'impôt. La guerre en Ukraine et la difficulté de saisir les biens des oligarques russes ont d'ailleurs révélé cette opacité. L'ambition des ONG et de la gauche est donc de créer un registre centralisé des actifs des plus riches, parfois appelé « cadastre financier », afin d'exiger

dans un second temps l'impôt dû. Ce qui nécessite d'obtenir les informations nécessaires auprès des paradis fiscaux ou en enquêtant pour retracer les flux financiers. Le système bancaire Swift, aussi mis en lumière par la guerre en Ukraine, peut être un outil utile dans ce sens. En plus d'être un moyen de bloquer les flux financiers vers les paradis fiscaux, comme cela a été fait vers la Russie, même si d'autres intermédiaires financiers sont possibles. Réduire le montant de la fraude fiscale Ces paradis fiscaux ne sont, officiellement pour la France, qu'au nombre de 7 - 13 à l'échelle européenne. Ces listes ne comprennent pas les plus importants d'entre eux, en particulier ceux de l'Union européenne : le Luxembourg, Malte, l'Irlande ou les Pays-Bas. Tous les candidats de gauche à la présidentielle promettent ainsi d'établir une véritable liste. Ce qui pourrait permettre de les sanctionner, notamment en cas de non-transmission d'informations. Mais aussi de repérer et condamner beaucoup plus facilement les fraudeurs. « Dans le

droit français, il existe, pour les pays sur la liste des paradis fiscaux, le renversement de la charge de la preuve : on considère qu'il y a fraude jusqu'à preuve du contraire. Si on fait une vraie liste, on va faire rentrer dans ce champ énormément de flux », précise ainsi Vincent Drezet, d'Attac. À cette liste, les communistes ajoutent la création d'un « organisme mondial de la finance, sous l'égide de l'ONU », précise le sénateur Éric Bocquet (lire notre entretien sur Humanite.fr). L'ensemble de cet attirail législatif pourrait permettre de réduire considérablement le montant de la fraude fiscale, donc d'augmenter les recettes. Jusqu'à 80 milliards ? L'ambition paraît grande, mais le PCF comme la France insoumise prennent le pari. Ils veulent pour cela condamner aussi les intermédiaires, comme les avocats fiscalistes. Fabien Roussel ajoute une nouvelle arme de dissuasion : la peine de prison ferme pour les fraudeurs. Anne Hidalgo et Yannick Jadot se sont faits plus prudents, en tablant respectivement sur 6 et 10 milliards d'euros, « un objectif réaliste à court terme,

même si le but est de tout récupérer », précise l'écologiste François Thomazeau. « L'important, c'est d'avoir enfin une volonté politique pour agir concrètement, espère Lison Reh binder, de CCFD-Terre Solidaire. Les recettes suivront. »

Florent Le Du

Le poison lent de l'affaire McKinsey sur la campagne de Macron

L'Obs, 30/03/2022

L'Obs

Depuis la parution du livre « les Infiltrés » qui éclaire l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat, puis les révélations de la commission d'enquête du Sénat sur le recours croissant à ces mêmes consultants, le gouvernement accumule erreurs et approximations.

C' est un signe qui ne trompe pas. Emmanuel Macron, si soucieux en cette fin de campagne d'afficher un calme à toute épreuve, s'est franchement agacé dimanche 27 mars des questions posées autour de « l'affaire McKinsey ». Interrogé par France 3, il a dénoncé de fausses accusations, s'est énervé contre tous ceux qui les propagent - « ils n'ont qu'à aller au pénal » -, et a affirmé (sa langue fourchant au passage) qu'il n'était pas « persuadé que sous ce quinquennat il y ait eu moins[sic] de contrats passés avec les cabinets de conseil que sous certains autres ». Lapsus révélant un réel embarras ? Depuis la parution en février du livre « les Infiltrés » (dont les bonnes feuilles ont été publiées dans « L'Obs »), qui dénonce l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat, puis les révélations de la commission d'enquête du Sénat sur le recours croissant à ces mêmes

consultants, le gouvernement accumule erreurs et approximations. C'est d'abord Amélie de Montchalin, la ministre de la Fonction publique, qui devant les parlementaires donne une estimation fantaisiste du montant des marchés : 140 millions d'euros par an en moyenne entre 2018 et 2020, alors que les contrats dépassent largement le milliard en 2021. C'est ensuite Olivier Véran, le ministre de la Santé, qui attribue à tort à un cabinet privé le mérite du transport des malades du Covid par TGV au début de la pandémie (il a dû présenter ses excuses). C'est enfin Gabriel Attal, porte-parole du gouvernement, qui promet la mise en place d'un hypothétique « cabinet de conseil interne » dans l'Etat, alors que celui-ci existe déjà... Le recours aux consultants privés, un danger pour l'Etat ? Valérie Rabault et Amélie de Montchalin en débattent Cette fébrilité

agit comme un poison lent sur la campagne. Car au-delà du cas McKinsey, et du non-paiement de ses impôts sur lequel les autorités fiscales auront à se prononcer, c'est bien le recours massif à des cabinets sous Emmanuel Macron qui est en question. Cette pratique n'a pas commencé avec son élection, mais les dépenses ont été multipliées par 2,4 entre 2018 et 2021, et encore plus (x 3,7) pour les plus stratégiques. Que ce soit pour gérer la vaccination des Français ou déterminer dans quelles dépenses de Bercy tailler, le gouvernement a préféré confier ces missions au privé, à un prix souvent exorbitant, plutôt que de s'appuyer sur l'expertise et la compétence des hauts fonctionnaires. Le scandale McKinsey va-t-il tourner à l'affaire d'Etat ? Au risque de multiplier les potentiels conflits d'intérêts. Comme l'illustre la situation de Karim Tadjeddine, responsable du secteur

public chez McKinsey, chargé à ce titre de vendre des prestations à l'Etat, et qui a travaillé pour Emmanuel Macron lors de sa campagne de 2017. S'il n'est pas encore certain que le dossier McKinsey tourne au scandale, au sens judiciaire du terme (le parquet national financier « étudie actuellement le rapport rendu par le Sénat »), il apparaît en revanche que la révélation de l'emprise des consultants sur le gouvernement, un « phénomène tentaculaire » dicit les sénateurs, constitue d'ores et déjà une « affaire de l'Etat ».

Macron « à cloche-pied », Le Pen réduit l'écart, Péresse se replie*L'Obs, 30/03/2022*

L'Obs

Le Réveil politique - faits de campagne, analyses, anecdotes... Chaque matin, « l'Obs » décrypte la campagne présidentielle.

A 11 jours du premier tour de la présidentielle, il n'est pas interdit de penser un peu au second. A vos agendas ! On connaît la date du fameux débat qui opposera les deux finalistes à la présidentielle. Ce sera le mercredi 20 avril, à 21 heures, à la fois sur la chaîne de Bouygues (TF1) et sur le service public (France 2). En réaction, M6 a décidé de décaler au lendemain la diffusion de son concours culinaire. Même un « Top Chef » ne peut rivaliser avec l'élection d'un « chef » de l'Etat. Ce débat sera-t-il une réédition du duel Macron-Le Pen de 2017 ? A ce stade, tous les instituts de sondage estiment que c'est le scénario qui tient la corde. Mais alors qu'Emmanuel Macron avait obtenu 66,1 % des voix, l'écart pourrait être bien plus mince. Et il tend à se réduire. Le président

candidat l'emporterait par 56 % contre 44 %, selon le « rolling » Ipsos Sopra-Steria publié mardi (il était encore de 59 % contre 41 % il y a une semaine). Le sondage Ifop-Fiducial publié lundi mesure un écart encore plus faible : le candidat LREM l'emporterait par 53 % des suffrages, contre 47 % pour la candidate d'extrême droite. « Le vote "anti" qui a marché en 2017, c'était le vote anti-Le Pen. Est-ce qu'en 2022, ce sera le vote anti-Macron ? », s'interroge le chercheur à Sciences-Po Bruno Cautrès, cité par Politico. Péresse se replie encore plus sur son clan Le quartier général de Valérie Péresse a pris des airs de forteresse après qu'elle a été testée positive au Covid-19 le 24 mars. « Cela l'a encore plus esseulée, déplore un cadre du parti. Elle en a profité pour resserrer le noyau autour de son équipe rapprochée, ceux

qui viennent de la région Ile-de-France. » Privée de campagne de terrain à trois semaines du premier tour, la candidate LR s'est en effet retranchée avec ses proches conseillers, pour assurer une présence grâce à une ribambelle de visio durant son isolement. « Le souci, assure le même ponte, c'est que Valérie veut des gens complètement dociles. C'est pour ça qu'elle s'entoure de personnes avec qui elle a un lien hiérarchique. Et dans ce cercle qui est resté près d'elle durant son isolement, personne n'ose trop lui dire franchement ce qui ne va pas. » Macron bâcle son projet, Péresse s'isole... Les coulisses de la présidentielle « Quand on marche, il faut deux jambes, une gauche, une droite. Et il faut en mettre l'une après l'autre pour pouvoir avancer. » Ainsi Emmanuel Macron a-t-il tenté lundi de rejeter

l'idée selon laquelle son programme et son bilan pencheraient surtout à droite. Mais les formules imagées exposent à des répliques cinglantes. « Il nous parle de jambe gauche et droite, mais pour l'instant il est surtout à cloche-pied sur celle de droite », lui a répondu Anne Hidalgo, mardi sur France-Inter. « Faire culpabiliser les Français qui touchent le RSA et traiter de lâches ceux qui les aident, c'est ça le projet d'Emmanuel Macron ? », a demandé la candidate socialiste. Dijon, Emmanuel Macron vante ses « politiques sociales » et tente de rassurer sa gauche. Le poison lent de l'affaire McKinsey. Depuis la parution du livre « les Infiltrés », qui éclaire l'emprise des cabinets de conseil sur l'Etat, puis les révélations de la commission d'enquête du Sénat sur le recours croissant à ces mêmes consultants, le gouvernement accumule erreurs et approximations. Au-delà du cas McKinsey, et du non-paiement de ses impôts sur lequel les autorités fiscales auront à se prononcer, c'est bien le recours massif à des cabinets sous Emmanuel Macron qui est en

question. S'il n'est pas encore certain que le dossier tourne au scandale, au sens judiciaire du terme (le parquet national financier « étudie actuellement le rapport rendu par le Sénat »), il apparaît en revanche que la révélation de l'emprise des consultants sur le gouvernement, un « phénomène tentaculaire » dicit les sénateurs, constitue d'ores et déjà une « affaire de l'Etat ». Le poison lent de l'affaire McKinsey sur la campagne de Macron. Une campagne présidentielle est un événement total. Elle ne laisse aucun champ à l'abri, pas même celui du monde virtuel et du jeu vidéo Minecraft. La preuve : l'équipe de campagne d'Emmanuel Macron a jugé bon d'y créer une mairie et un QG de campagne. Dans cet univers, les joueurs peuvent circuler dans une ville virtuelle, où les murs sont « égayés » de quelques affiches électorales du président sortant. Le Huffington Post est allé voir. « Dans nos pérégrinations, nous avons croisé un hôpital où le personnel vante les mérites du Ségur de la Santé, raconte le HuffPost. Quelques

personnages de-ci de-là évoquent diverses aides de l'Etat.[...] Hormis cela, il n'y a pas grand-chose à faire.» Pas d'armistice pour Yannick Jadot, qui continue à tirer à boulets rouges contre les positions de Jean-Luc Mélenchon à l'égard de la Russie. « Il a validé l'annexion de la Crimée par Poutine en disant que l'Ukraine était dirigée par des néonazis », a dénoncé le candidat écologiste, mardi sur LCI, accusant Mélenchon d'« abandonner les Ukrainiens à la tyrannie de Poutine[...] sous couvert de neutralité et de paix». « Ce moment de guerre est très révélateur des principes, des valeurs » de chacun, a estimé le candidat écolo, qui défend l'idée de livrer des armes aux Ukrainiens. Les gauches semblent de plus en plus irréconciliables sur la guerre en Ukraine. Quant à Fabien Roussel, il cogne lui aussi, mais contre Bernard Arnault : le candidat communiste invite le PDG de LVMH à « baisser son chauffage ». Le député réagissait aux déclarations de GRDF qui, pour prévenir le risque d'une pénurie de gaz, invitait les Français à « baisser légèrement leur chauffage ou[à]

préférer les douches aux bains ». « Que Bernard Arnault baisse de deux points son chauffage, qu'il ne prenne plus des bains et qu'il arrête de faire tourner ses yachts », a demandé Roussel, mais pas les plus précaires, qui « ont déjà du mal à se chauffer ». Et d'ajouter que s'il était élu, Bernard Arnault « en plus, paiera l'ISF, et ça nous permettra de baisser les taxes sur le gaz, l'électricité et l'essence pour tout le monde ».

Les sondages du jour Notre point matinal sur l'évolution de la dynamique sondagière des candidats à la présidentielle : Pour mettre les intentions de vote en perspective, « l'Obs » a bâti cette infographie animée, qui prend en compte la moyenne des enquêtes d'opinion des derniers mois pour dix des principaux prétendants à l'Elysée.

[Le cabinet respecte l'ensemble des règles...]

Le Figaro, 31/03/2022

Le cabinet respecte
l'ensemble des règles
fiscales et sociales
françaises applicables et
paye la fiscalité directe et
indirecte due chaque
année

CABINET MCKINSEY

Le parquet financier ouvre une enquête sur McKinsey

Le Figaro, 7/04/2022

Elle vise le « blanchiment aggravé de fraude fiscale » et fait suite à un rapport du Sénat pointant l'influence des cabinets de conseil sur les politiques publiques.

Bariéty, Aude

JUSTICE« S'il y a des preuves de manipulation, que ça aille au pénal ! », avait lancé Emmanuel Macron, dimanche 27 mars sur France 3, à propos de l'affaire dite « McKinsey ». Le parquet national financier (PNF) l'a pris au mot. Dans un très court communiqué publié ce mercredi, le procureur de la République financier, Jean-François Bohnert, a indiqué qu'« après avoir pris connaissance du rapport du Sénat daté du 16 mars 2022 établi par la commission d'enquête sur l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques et avoir procédé à des vérifications », une enquête préliminaire avait été lancée le 31 mars.

Cette enquête, ouverte pour « blanchiment aggravé de fraude fiscale », est menée par le service d'enquêtes judiciaires des finances (SEJF), créé en juillet 2019. Dans le rapport cité par le PNF, les sénateurs estimaient que les dépenses de l'État en prestations de conseil avaient « plus que doublé depuis 2018 », dépassant le milliard d'euros en 2021. Ils écrivaient par ailleurs que le cabinet McKinsey, qualifié d'« acteur majeur du consulting », était « bien assujéti à l'impôt sur les sociétés en France », mais que « ses versements (s'établissaient) à zéro euro depuis au moins dix ans ». « Il semble qu'il s'agisse d'un exemple caricatural d'optimisation

fiscale », soulignaient sévèrement les élus siégeant au Palais du Luxembourg. « Un véritable scandale d'État » L'annonce du parquet national financier intervient au lendemain de la publication, dans l'hebdomadaire Marianne, d'une tribune de magistrats réclamant l'ouverture d'une enquête. « Il serait anormal que le parquet ne déclenche pas une enquête et des investigations sur ce qui pourrait être un véritable scandale d'État. Nous osons espérer que cette enquête, qui sera à charge et à décharge, aura lieu à court terme », écrivaient les signataires, restés anonymes. Arnaud Bazin et Éliane Assassi, président et rapporteur de la commission d'enquête du Sénat, ont « pris acte

» de l'ouverture d'une enquête, considérant qu'elle « confirmait la rigueur et le sérieux » de leurs travaux. Gabriel Attal, porte-parole du gouvernement, a quant à lui déclaré, mercredi, à la sortie du Conseil des ministres, que, « depuis le Louisa Svensson / Alamy via Reuters début », le gouvernement appelait « à ce que toute la vérité soit faite sur les pratiques fiscales de ce cabinet de conseil ». « Et c'est en ce sens que, dès le mois de décembre, un train de vérifications fiscales a été diligenté par le ministère des Finances. L'enquête, qui a été ouverte par le PNF, s'inscrit (...) dans cette même démarche », a-t-il ajouté. À Bercy, « aucun commentaire » sur cette « procédure judiciaire » n'est à l'ordre du jour. « On s'en remet à l'enquête », précise-t-on seulement. Dans un communiqué envoyé en fin d'après-midi, McKinsey a de son côté « réaffirmé » qu'il respectait « les règles fiscales et sociales françaises qui lui sont applicables ». « Plus généralement, McKinsey s'étonne de la focalisation sur le cabinet », conclut le communiqué. À quatre jours du premier tour de

l'élection présidentielle, l'annonce du PNF jette un nouveau pavé dans la mare de la campagne d'Emmanuel Macron.

Plusieurs candidats à l'Élysée ont d'ailleurs rapidement réagi. « Enfin ! », ont ainsi tweeté Fabien Roussel, Nicolas Dupont-Aignan et Éric Zemmour, tandis que Valérie Pécresse a estimé qu'« il était temps ». Au cours de cette campagne, le PNF a déjà ouvert une enquête concernant un autre candidat, en l'occurrence le communiste Fabien Roussel, des chefs de « détournement de fonds publics et recel de ce délit ». Cette enquête a quant à elle été confiée à l'Office central de lutte contre la corruption et les infractions financières et fiscales (OCLCIFF).

Les cabinets de conseil enfin visés par la justice

L'Humanité, 7/04/2022

Tiens, il y a des lois en France ? Une enquête préliminaire pour « blanchiment aggravé de fraude fiscale » a été ouverte concernant les pratiques des cabinets de conseil privés. Le Parquet national financier a annoncé, mercredi, avoir lancé cette procédure dès le 31 mars. Quelques jours plus tôt, le 16 du même mois, le rapport d'enquête parlementaire initié par les sénateurs communistes révélait que le cabinet de conseil McKinsey n'a pas payé d'impôt sur les sociétés en France entre 2011 et 2020, alors même qu'il a reçu des millions d'euros de commandes de la part de l'État, et réalisé un chiffre d'affaires de 329 millions d'euros en 2020... Les sénateurs ont, en outre, découvert cette information dans

des documents conservés à Bercy, qui n'avait jamais cru bon de prévenir la justice ou de lancer un contrôle fiscal. Le 5 avril, des magistrats s'indignaient dans une tribune qu'aucune enquête ne soit ouverte. Preuve que les tribunes et les enquêtes menées par les sénateurs peuvent faire bouger les choses...

Aurélien Soucheyre

Emmanuel Macron tente de se dépêtrer de l'affaire McKinsey

Le Monde, 7/04/2022

Claire Gatinois

L'ouverture d'une enquête préliminaire par le Parquet national financier complique la fin de campagne du chef de l'Etat qui multiplie les explications afin de dissiper la polémique sur le recours aux cabinets de conseil par les pouvoirs publics.

La défense est constante, les arguments répétés, mais la polémique, intacte. Ou presque. Mercredi 6 avril, invité du JT de 20 heures sur TF1 en n'ayant guère plus de « dix minutes pour convaincre » les Français de voter pour lui lors de l'élection présidentielle des 10 et 24 avril, Emmanuel Macron a dû, une fois de plus, s'expliquer de longues minutes sur l'affaire McKinsey. Un peu plus tôt, le Parquet national financier (PNF) avait annoncé l'ouverture d'une enquête préliminaire pour « blanchiment aggravé de

fraude fiscale » à l'encontre du cabinet de conseil américain auquel l'Etat a eu, lors du dernier quinquennat, abondamment recours. Le 17 mars le Sénat avait émis un rapport pour dénoncer la dépendance des pouvoirs publics à ces experts. « Moi aussi je suis choqué », a assuré le président candidat à sa réélection. « C'est très bien que la justice se saisisse de cette affaire », a-t-il insisté tout en soulignant l'indépendance des juges. Le locataire de l'Elysée aime aussi rappeler qu'il a agi pour

que les grandes multinationales ne puissent plus échapper à l'impôt. « C'est le combat que je mène depuis cinq ans, qu'on a mené en Europe. Sous la présidence française de l'Union européenne, dans les semaines à venir, nous allons enfin pouvoir faire passer cet impôt minimum », a-t-il indiqué, ajoutant : « Une chose est de dénoncer, il faut corriger. » Erosion des intentions de vote Mais que l'affaire prenne une tournure judiciaire n'est pas le seul embarras du chef de l'Etat. Au-delà des éventuels

arrangements fiscaux du prestigieux cabinet, c'est la question du recours massif à ces experts par la puissance publique qui est inlassablement posée. A l'extrême droite, Eric Zemmour laisse entendre qu'Emmanuel Macron aurait procédé à un « renvoi d'ascenseur », des consultants et ex-consultants de McKinsey ayant contribué bénévolement à sa campagne de 2017. « Il y a un nombre considérable d'experts dans les instances gouvernementales qui ont exactement les mêmes compétences que celle des cabinets extérieurs (...) Il y a donc ici une espèce d'énormité du point de vue même de la logique d'efficacité qu'on ne s'explique pas sinon par des choix idéologiques : le privé est censé mieux fonctionner (c'est le modèle managérial) et on affaiblit (on dégraisse jusqu'à l'os) les services publics », estime la philosophe Myriam Revault d'Allonnes, chercheuse associée au Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof) dans un entretien à L'Obs, daté du 7 avril, soulignant que « cette histoire est absolument

ravageuse, car elle alimente le ressentiment contre les élites qui est un des ressorts populistes de l'extrême droite ». De fait, « l'affaire McKinsey », qui nourrit les réseaux sociaux, ne fait qu'alimenter la rhétorique entretenue par la candidate du Rassemblement national (RN), Marine Le Pen. La représentante de l'extrême droite, qui poursuit sa progression dans les sondages rendant plausible sa victoire électorale, résume, dans un entretien au Figaro le 6 avril, la politique d'Emmanuel Macron à celle de la « droite d'argent ». Au sein de l'équipe de campagne du chef de l'Etat, on tente de relativiser, rappelant que la campagne de 2017 avait, déjà, été polluée par la polémique liée au passé de banquier d'affaires d'Emmanuel Macron, ancien de chez Rothschild. Le sujet n'en est pas moins pris au sérieux. Le candidat a beau être toujours favori du scrutin, les intentions de vote en sa faveur s'érodent à l'approche du premier tour. Et au ton bravache des débuts – « s'il y a des preuves de manipulation que ça aille au pénal ! », avait lancé

Emmanuel Macron le 27 mars sur France 3 –, semble avoir fait place une volonté de pédagogie. « Il ne faut pas faire de la démagogie », a plaidé le chef de l'Etat mercredi soir défendant l'idée d'un Etat agile et pragmatique. Au-delà « des tout petits montants », qui seraient liés à McKinsey, les missions réalisées par les experts relèveraient « aux trois quarts », de prestations informatiques que ne peuvent réaliser les fonctionnaires. En ciblant McKinsey « il y a une forme d'antiaméricanisme primaire qui s'exprime là », a encore estimé le président sortant dans un entretien au Figaro du 7 avril. Reste désormais à savoir si ces différentes explications auront été suffisantes pour convaincre l'opinion que l'affaire n'en est pas une.

Source INA

: TVNAT Et Texte : McKinsey Et Titre collection

Titre de col

es : [émission du 28 mars 2022]	20 heures
sey : polémique autour d'un cabine ...	20 heures
es : [émission du 03 avril 2022]	20 heures
n présidentielle, campagne électorale]	20 heures
es : [émission du 06 avril 2022]	20 heures
extérieur : Mckinsey : le parquet ...	20 heures
es : [émission du 24 novembre 2022]	20 heures
McKinsey : la justice s'interr ...	20 heures
es : [émission du 25 novembre 2022]	20 heures
brève : réaction d'Emmanuel Ma ...	20 heures
es : [émission du 14 décembre 2022]	20 heures
brève : Perquisitions au parti R ...	20 heures

Comuniqué de presse Cabinet McKinsey du 25/03/2022

Afin de répondre à la récente polémique sur sa contribution fiscale, McKinsey réaffirme que le cabinet respecte les règles fiscales et sociales françaises qui lui sont applicables. McKinsey paie la fiscalité directe et indirecte due chaque année. Il s'acquitte des charges sociales au titre de ses salariés en France.

Entre 2011 et 2020, McKinsey a payé plus de 422 millions d'euros d'impôts et de charges sociales, soit près de 20% de son chiffre d'affaires cumulé sur la même période. Toutes les entités de McKinsey en France sont assujetties à l'impôt sur les sociétés. Ainsi, sur la même période, sa filiale de mise en œuvre a payé 6 ans l'impôt sur les sociétés.

McKinsey est une entreprise mondiale opérant dans 67 pays et forte de plus de 30 000 professionnels couvrant de multiples expertises tant fonctionnelles que sectorielles. Elle se conforme aux principes directeurs édictés par l'OCDE concernant les prestations de services inter-compagnies mis à disposition pour ou par McKinsey en France.

Comme toutes les entreprises, McKinsey fait l'objet de demandes d'informations de la part de l'administration fiscale, auxquelles le cabinet a toujours répondu. McKinsey se tient à la disposition de cette autorité pour répondre à toute demande de précision complémentaire.

Entreprise presque centenaire, McKinsey se tient aux côtés de ses clients français depuis près de 60 ans. Le cabinet leur apporte toute son expertise et sa valeur ajoutée pour les accompagner dans leur développement et les aider à faire face à leurs défis.

McKinsey investit massivement pour rester à la pointe des innovations et des solutions nécessaires aux acteurs économiques qu'il conseille. Nos missions se traduisent par des résultats mesurables sur les plans aussi bien économiques que sociétaux : 70 % des organisations que nous accompagnons sont nos clients depuis plus de 10 ans.

Par ailleurs, en dépit de ce qui a pu être suggéré publiquement, nous retenons du rapport publié par la Commission du Sénat que McKinsey représente de l'ordre de 1% des achats de l'Etat en matière de conseil hors informatique.

Cabinet MCKinsey

Source : site officiel McKinsey&Comapgnie

<https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/reaction-de-mckinsey-france>