

# Les cabinets de conseil et la « re-marchandisation » de la politique sociale dans les États-providences de type libéral

## Consulting Firms and the Re-Commodification of Social Policy in Liberal Welfare Regimes

Denis Saint-Martin

Number 45, Spring 2001

Les frontières du social : nationales, transnationales, mondiales ?

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/009403ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/009403ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

1204-3206 (print)

1703-9665 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Saint-Martin, D. (2001). Les cabinets de conseil et la « re-marchandisation » de la politique sociale dans les États-providences de type libéral. *Lien social et Politiques*, (45), 131–144. <https://doi.org/10.7202/009403ar>

Article abstract

Management consultant firms have come to play a role in social policy reform only recently. These firms have been transnational actors, however, for a long-time. While their reach is almost global, it is primarily in countries that are former British colonies that they are most present and active. Their participation in the restructuring of the welfare state may contribute to convergence of practices and ideas, but this convergence is also nothing novel. These are all liberal welfare regimes, and therefore they are already quite similar. Reform has meant that the limited decommodification of the post-war welfare regime has been further reduced.

# Les cabinets de conseil et la «re-marchandisation» de la politique sociale dans les États-providences de type libéral

Denis Saint-Martin

*Les multinationales du management ne cessent d'accroître leur influence, sur les entreprises comme sur les gouvernements. Anglo-saxonnes pour la plupart, elles préconisent aux dirigeants des remèdes souvent d'inspiration libérale. Leur chiffre d'affaires s'envole.*

«Les cabinets de conseil, géo-maîtres du monde », *Le Monde*, 19 janvier 1999: 1.

Qu'ils soient considérés comme des « communautés épistémiques » impliquées dans la production d'idées et de savoirs nécessaires au développement de la politique gouvernementale (Haas, 1992), ou qu'ils soient plutôt vus comme des entreprises multinationales engagées dans la poursuite du profit (Mickletwait et Wooldridge, 1996), les grands cabinets de conseil en management sont devenus des acteurs transnationaux de premier ordre au cours des 20 dernières

années. Toute une littérature croissante sur les transferts de politique publique (*policy transfers*) place les consultants au centre des processus d'apprentissage et d'émulation par lesquels les États copient ou importent (en tout ou en partie) des politiques qui ont à l'origine été développées par les dirigeants d'un autre État (Dolowitz, 1998; Dolowitz et Marsh, 1996, 2000). Les grandes multinationales du conseil en management jouent un rôle actif dans les réseaux transnationaux qui participent à la diffusion mondiale des idées de la Nouvelle Gestion Publique, dont l'influence a radicalement transformé, depuis quinze ans, les procédures et modes de fonctionnement des bureaucraties de l'État-providence<sup>1</sup>. La Nouvelle Gestion

Publique désigne l'ensemble des idées et des techniques visant à rendre l'administration du secteur public davantage semblable à celle du secteur privé (Saint-Martin, 2000). C'est le paradigme qui, en matière de gouvernance, guide la réforme du secteur public dans plusieurs pays de l'OCDE depuis la fin des années 1980.

Comme la citation placée en exergue le laisse supposer, les grands cabinets de conseil en management sont pour la plupart anglo-saxons d'origine, et les méthodes qu'ils vendent aux décideurs des secteurs privé et public sont souvent inspirées du libéralisme économique et politique. Mais pourquoi en est-il ainsi ? Existe-t-il un lien entre le fait que les grands cabinets de conseil

soient en général anglo-saxons d'origine, et que leurs méthodes soient surtout libérales? L'hypothèse soumise au lecteur dans ce texte est qu'il existe effectivement une relation entre ces deux variables et que celle-ci n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt le résultat de facteurs historiques et institutionnels. Ce type de facteurs, auxquels s'ajoutent aussi les idées et les valeurs, est au centre du concept de «familles de nations» défini par Castles pour expliquer les modèles de ressemblances à l'égard des politiques publiques présentés par des groupes de pays dont l'héritage historique a des caractéristiques communes (1993).

Comme nous le verrons dans les pages suivantes, l'impact des idées de la Nouvelle Gestion Publique sur la politique sociale a été plus fort dans la «famille des nations» anglo-saxonnes, famille dont tous les membres font partie, à des degrés divers, de ce qu'Esping-Andersen appelle le «monde libéral» de l'État-providence (1999). Historiquement, la conception du marché qui accompagne ce type de régime a ses racines dans le modèle libéral

diffusé par la Grande-Bretagne dans ses colonies de peuplement après la révolution industrielle. Au cœur de ce processus de diffusion internationale se trouvaient les premiers cabinets d'experts-comptables britanniques qui, suivant le flot des investissements de leurs clients de la *City* financière de Londres vers les colonies, ont établi leurs premières succursales, d'abord en Amérique du Nord, et plus tard en Australie et en Nouvelle-Zélande. Ces cabinets, pour la plupart fondés au XIX<sup>e</sup> siècle, sont les ancêtres des cinq grandes multinationales de l'audit qui dominent aujourd'hui le marché mondial du conseil en management: Arthur Andersen, Price-Coopers, KPMG Peat Marwick, Ernst & Young, et Deloitte Touche Tomatsu.

À des degrés divers, la plupart de ces grands cabinets sont impliqués dans la restructuration de l'État-providence. Par exemple, les ministères de *Human Services* (comme s'appellent souvent les agences responsables de l'assistance sociale dans les États américains) sont dans plusieurs cas gérés conjointement avec des firmes de consultants, ou encore, dans certains États comme le Texas, le Wisconsin ou le Nebraska, les consultants gèrent à eux seuls la quasi-totalité des programmes et services de l'assistance sociale en vertu de contrats de sous-traitance. Le marché de l'assistance sociale (le «Welfare Inc.», comme le titrait *The Economist* dans un article sur la réforme de la politique sociale en 1996) est apparemment devenu si profitable pour les consultants que tous les *Big Five* ont maintenant, à

l'intérieur de leurs structures, des *Health & Human Services Division* (*The Economist*, 1997: 55-56).

Dans leur matériel publicitaire et sur leur site Internet, des cabinets comme KPMG disent avoir travaillé avec plus d'une vingtaine d'États à la réforme de leur dispositif d'assistance sociale. Deloitte Touche se vante d'avoir aidé le Wisconsin, l'Indiana et la Virginie de l'Ouest à réduire leurs «welfare rolls» de 40 pour cent or plus<sup>2</sup>. Andersen Consulting, leader mondial du conseil, prétend avoir permis à l'Ohio de diminuer de 54 pour cent le nombre de ses assistés sociaux, lui épargnant quelque 500 millions de dollars de prestations<sup>3</sup>. Le cabinet affirme avoir été impliqué dans plus de 50 cas de réforme de l'aide sociale au niveau des municipalités et des États. Il emploierait plus de 65 000 consultants répartis dans 48 pays; de ce nombre, 6000 travailleraient dans le domaine de la gestion publique. Des six milliards de dollars de revenus générés annuellement par Andersen, un milliard provient de contrats du secteur public.

En 1995, le gouvernement du Nouveau-Brunswick (Canada) formait avec Andersen Consulting un partenariat, «l'Alliance pour le changement», destiné à transformer le ministère du Développement des ressources humaines (DRH) de la province. Comme dans les États américains, Andersen a pris en charge toute la gestion du ministère. En 1997, le gouvernement de l'Ontario a suivi l'exemple du Nouveau-Brunswick: le *Business Transformation Project*, partenariat

avec Andersen Consulting, visait à restructurer la prestation des services au sein du ministère des Affaires sociales.

Les grands cabinets de conseil sont particulièrement impliqués dans la conception et l'administration des programmes de *workfare* (Weinberg, 1998). Mais quel que soit leur rôle spécifique dans la réforme, dans la plupart des cas, les consultants en management fournissent la technologie et le savoir comptable par lesquels est artificiellement reproduite, à l'intérieur des institutions de l'État social, la dynamique de la concurrence et du contrôle qu'est censée assurer la « main invisible » du marché dans les entreprises du secteur privé. Cependant, à la grande différence de ce qui se passe en principe dans le secteur privé, dans les services publics, la fonction de contrôle de la « main invisible » du marché n'est pas du tout invisible. Cette « main visible » est plutôt socialement construite à partir de techniques et de systèmes de gestion souvent issus des sciences comptables, et opérationnalisés, pour ne pas dire objectivés, par des systèmes de gestion informatique axés sur la mesure quantitative des résultats, le calcul de la performance et les indicateurs de rendement. Les effets contrôlants de ces systèmes, que certains ont déjà qualifiés de « néo-tayloriens » (Pollitt, 1990) à cause de leur caractère contraignant, mécanique et pseudo-scientifique, se font sentir à la fois sur les prestataires de services sociaux, sur les fonctionnaires chargés de rendre ces services et, de plus en plus, sur les organismes communautaires du

« tiers secteur » qui participent à la prestation de certains services publics et sont soumis à des demandes d'imputabilité de plus en plus précises et pressantes (McKenna, 1996; Taylor et Hoggett, 1994).

## La Nouvelle Gestion Publique

La Nouvelle Gestion Publique trouve son origine dans les courants de pensée néolibérale des années 1970 (Hufty, 1998). Que l'on parle de modèle administratif fondé sur le marché (*market-based administration* : Lan et Rosenbloom, 1992), de gouvernement « entrepreneurial » (Osborne et Gaebler, 1992) ou de « nouveau managérialisme » (Zifcak, 1994), dans tous les cas, ces termes renvoient à la doctrine selon laquelle l'amélioration de la gestion publique passe par l'importation et l'adaptation des concepts et pratiques de management du secteur privé dans les institutions administratives de l'État.

La Nouvelle Gestion Publique se situe dans la deuxième vague des réformes du secteur public. Elle fait suite au mouvement de privatisation lancé par Madame Thatcher et plus tard suivi par d'autres gouvernements durant les années 1980. La privatisation vise à confier au marché des activités auparavant assumées par le secteur public et placées sous la responsabilité collective. La Nouvelle Gestion Publique cherche plutôt à introduire la dynamique de la concurrence du marché à l'intérieur d'institutions ou d'organismes qui demeurent dans le secteur public, étant difficilement

privatisables pour des raisons à la fois politiques et techniques. Pour les partisans du néolibéralisme radical, la Nouvelle Gestion Publique constitue donc un deuxième meilleur choix. Son influence s'est surtout fait sentir dans les ministères de type « affaires sociales » et dans les organismes chargés de la prestation des services socio-sanitaires au public (Clarke et Newman, 1997). Dans plusieurs pays, la recherche montre clairement que les dépenses de l'État-providence n'ont pas été réduites de façon aussi radicale que le promettaient les partisans de la nouvelle droite (Pierson, 1994). Or, comme la Nouvelle Gestion Publique cherche à améliorer le rendement et les coûts de la gestion publique, son action a surtout touché les bureaucraties de l'État social, chargées de gérer les programmes qui mobilisent le plus de ressources publiques et qui comptent, sur le plan politique, parmi les plus difficiles à abolir ou à réduire (Taylor-Gooby et Lawson, 1993).

Les multiples études sur la Nouvelle Gestion Publique sont diversifiées et souvent contradictoires. Mais toutes, sans exception, sont d'accord sur au moins un élément : c'est dans les pays anglo-saxons (ou d'héritage anglo-saxon) que son influence sur la politique gouvernementale s'est le plus puissamment fait sentir (Aucoin, 1995; Hood, 1990; Savoie, 1994). Même si, au cours des dernières années, son influence s'est étendue dans la plupart des grandes régions du globe, c'est en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande et au Canada que l'impact de la Nouvelle

Les cabinets de conseil et la «re-marchandisation» de la politique sociale dans les États-providences de type libéral

134

Gestion Publique sur le secteur public a été le plus fort. C'est aussi dans ces pays que les consultants en management du secteur privé ont le plus étroitement participé à la mise en place de réformes inspirées des idées de la Nouvelle Gestion Publique, par lesquelles des techniques et concepts de gestion issus du monde commercial ont été transposés dans les institutions du secteur public. Aux États-Unis, certains ont déjà comparé l'industrie du conseil en management à une «bureaucratie fantôme» (*shadow bureaucracy*) à laquelle auraient été délégués de plus en plus de pouvoirs en matière de gestion publique (Guttman et Willner, 1976). De même, en Grande-Bretagne, des politologues ont mis de l'avant le terme «consultocratie» pour décrire l'influence croissante des grands cabinets de conseil dans les centres décisionnels de l'État britannique (Hood et Jackson, 1991: 24); plus récemment, une étude sur l'Australie a soutenu que les consultants avaient, ni plus ni moins, «réorienté» la politique sociale du pays (Martin, 1998).

Bien sûr, hors des pays anglo-saxons, les consultants en management ne sont pas restés les bras croisés pendant que leurs collègues d'ailleurs dans le monde étaient occupés à réformer les pratiques de gestion des institutions de l'État-providence libéral. En France, par exemple, les grands cabinets de conseil en gestion ont joué un certain rôle dans la restructuration des services publics, surtout au niveau local, mais il n'est rien arrivé de comparable à ce qui se passait au même moment dans la métropole britannique et à l'intérieur des gouvernements des anciennes colonies de peuplement anglaises (Abiker, 1996). Selon le président de Hay-France, filiale du groupe américain Hay (l'une des 25 premières firmes de conseil qui dominent le marché mondial), si «le service public a pesé très lourd sur le développement du conseil outre-atlantique, et d'une façon plus générale dans les pays anglo-saxons, tel n'est pas fondamentalement le cas en France» (Boyer, 1992: 32). D'ailleurs, en France comme dans la plupart des pays de l'Europe continentale, excepté l'Allemagne, le marché du conseil en management n'est que faiblement développé eu égard au marché nord-américain (FEACO, 1999). Une étude de Syntec Management, l'association qui regroupe les grands cabinets de conseil en France, concluait en 1994 «que la France, déjà faible consommatrice de conseil, accentue son retard par rapport aux grands pays européens» (Syntec Management, 1994: 7). Selon Syntec, la Grande-Bretagne utilise les services des consultants deux fois plus que la France, et «le dirigeant américain

Tableau 1 • Marché mondial du CM, part de revenu par région, 1995

Région	Part (%)
États-Unis	52
Canada	6
Europe	32
Asie	7
Amérique latine	2
Reste du monde	1
Valeur totale (\$ US)	40 milliards

Source : Canada, 2000.

utilise déjà de 5 à 10 fois plus que son homologue français» le conseil en management (*ibid.*). Comme le montre le tableau 1, les États-Unis dominent de loin cet univers, avec plus de la moitié du marché mondial du conseil en management. La Grande-Bretagne se situe au second rang du marché mondial et domine le marché européen. Les données les plus récentes pour l'Europe montrent qu'au début des années 1990, la Grande-Bretagne contrôlait 26 pour cent du marché européen, comparativement à 21 pour cent pour l'Allemagne et à 14 pour cent pour la France (*Financial Times*, 1992).

### La force de la Nouvelle Gestion Publique et du conseil en gestion dans les pays anglo-saxons

Pourquoi les idées de la Nouvelle Gestion Publique ont-elles acquis plus d'influence sur la réforme de l'État-providence dans les pays anglo-saxons? Et pourquoi



ces pays sont-ils ceux où l'industrie du conseil en management est en général le plus fortement développée ? Avant de répondre à ces questions, il faut apporter un certain nombre d'éclaircissements. D'abord, y a-t-il une relation de causalité entre les deux observations empiriques contenues dans ces questions ? Autrement dit, le conseil en management est-il plus fort dans les pays anglo-saxons parce que la Nouvelle Gestion Publique y est aussi plus forte ? Ou, à l'inverse, la Nouvelle Gestion Publique a-t-elle eu plus d'influence dans les pays anglo-saxons parce que l'industrie du consulting y est plus fortement développée ? La réponse est non dans les deux cas.

Les gouvernements des pays anglo-saxons ont sans l'ombre d'un doute contribué à la croissance de l'industrie du conseil en management, dans la mesure où ils ont souvent utilisé les services des consultants du secteur privé afin de mettre en place des réformes inspirées des idées de la Nouvelle Gestion Publique. Cependant, l'État est peu susceptible de soutenir à lui seul l'existence d'une industrie du conseil en management vigoureuse et concurrentielle. Dans la plupart des pays occidentaux, le secteur privé fournit entre 60 et 90 pour cent du revenu total de l'industrie du conseil en management (Rassam, 1998). D'ailleurs, il apparaît que c'est à cause de l'expérience que les consultants ont du management dans le secteur privé que les réformateurs partisans des idées de la Nouvelle Gestion Publique font appel à leurs services pour qu'ils transposent dans le secteur public les méthodes de

gestion du monde commercial (Saint-Martin, 1998). En général, l'industrie du conseil est moins bien développée lorsque le secteur privé utilise peu les services des consultants. Le niveau de connaissances que les consultants peuvent alors prétendre posséder du milieu des entreprises est à ce moment-là moins important. Dans ce contexte, les réformateurs du secteur public sont moins enclins à considérer les consultants comme des experts capables de contribuer à la mise en place de réformes visant à rendre l'administration gouvernementale plus semblable à celle du secteur privé (Roberts, 1996).

Il serait tout aussi illusoire de voir dans la force de l'industrie du conseil en management la cause de la plus grande influence de la Nouvelle Gestion Publique dans les pays anglo-saxons. Une telle proposition serait assez simpliste, sous-estimant à la fois l'autonomie de l'État et de ses agents, et le rôle de la politique dans les choix des décideurs publics. Nous soutiendrons plutôt que l'influence de la Nouvelle Gestion Publique et le caractère plus ou moins fortement développé du conseil en management sont reliés entre eux par la centralité historique du marché et la prédominance de l'idéologie libérale dans les configurations institutionnelles des États-providences des pays anglo-saxons.

### **La centralité du marché dans l'État-providence libéral**

Comme l'a montré Esping-Andersen dans son étude désormais classique, les pays anglo-saxons

font tous partie, à des degrés divers, de l'idéal-type libéral en ce qui a trait à leur régime de politique sociale. Les régimes d'État-providence libéraux sont les moins démarchandisants. C'est dans ce type de régime que l'émancipation par rapport à la dépendance au marché est la plus faible. Dans le « monde » de l'État-providence libéral, le marché a un « caractère sacré » écrit Esping-Andersen (1999 : 43), et c'est principalement par lui que les individus et les familles acquièrent leurs moyens de subsistance. Hors du marché, le niveau de protection sociale est minimal. La politique sociale offre un filet de sécurité dont les indemnités sont en général faibles et associées à une stigmatisation sociale. L'accès à la protection sociale dans l'État-providence libéral est aussi plus fortement contrôlé, ciblé, et fondé sur l'évaluation de besoins démontrables (*means-tested*). Il en résulte un régime qui renforce le marché, dans la mesure où la plupart des individus sont encouragés à se tourner vers le secteur privé afin de conserver des moyens d'existence socialement acceptables.

Pourquoi les sociétés anglo-saxonnes se retrouvent-elles toutes dans le modèle où le marché constitue le principal moyen de combler les besoins sociaux ? Esping-Andersen met surtout l'accent sur des variables politiques reliées à la nature des coalitions partisans. Une approche plus axée sur les idées, les valeurs et les connaissances, comme celle formulée par Max Weber, ferait davantage pointer la flèche causale du côté de la religion et de l'éthique protestantes. C'est avec

la révolution industrielle britannique du XVIII<sup>e</sup> siècle qu'est né ce que Weber appelle le « capitalisme rationnel », et c'est dans la foulée de l'expansion impérialiste que ce modèle s'est subséquemment répandu dans les colonies de peuplement de la Grande-Bretagne. Selon Weber, l'élément par lequel le « capitalisme rationnel » se distingue des systèmes économiques précédents, et sans lequel il « n'aurait pas été possible », est la « comptabilité rationnelle », qui « domine toute la vie économique moderne » (1964: 16). Bien sûr, la comptabilité et le boulier compteur qui lui a longtemps servi de support technique sont des inventions anciennes antérieures à l'avènement du capitalisme industriel. Mais c'est à la faveur de celui-ci, et de l'apparition de grandes entreprises financées hors des cercles familiaux, que se sont développées les méthodes modernes de comptabilité (Bailey, 1984; Stacey, 1954).

C'est dans l'Angleterre de la révolution industrielle que se mettent en place les premières organisations professionnelles de comptables ainsi que les premiers cabinets de services comptables et

d'audit (Jones, 1981). Or, de nos jours, le secteur mondial du conseil en management est dominé par un oligopole de cinq firmes d'experts-comptables. Comme le montre le tableau 2, en 1996, ces cinq cabinets (encore au nombre de six à l'époque) contrôlaient à eux seuls près du tiers du marché mondial du CM (soit 30 pour cent). Avant la grande fusion entre Price Waterhouse et Coopers & Lybrand (1997), ces firmes étaient connues sous le nom de *Big Six*. Il s'agissait d'Arthur Andersen, Coopers & Lybrand, Ernst & Young, KPMG Peat Marwick, Deloitte Touche, et Price Waterhouse. Bien que ces cabinets soient aujourd'hui sous le contrôle d'intérêts américains, ils étaient tous (sauf Arthur Andersen) d'origine britannique. Ils se sont développés au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, lorsque les comptables britanniques, suivant le mouvement du capital de la *City* financière investi dans les colonies, ont établi leurs premières succursales aux États-Unis et au Canada avant de s'implanter en Australie et en Nouvelle-Zélande (Stevens, 1991).

Les données du tableau 2 portent sur l'année 1996. Elles ne décrivent donc pas adéquatement la situation qui a suivi la création de Price-Coopers, devenu depuis 1997 le second cabinet au monde dans le domaine du CM. De plus, en ce qui concerne les *Big Five*, le tableau 2 ne porte que sur les revenus de CM et non sur les revenus d'audit et sur les revenus reliés aux services comptables. Or, lorsque tous ces revenus sont intégrés dans une seule catégorie, il ressort qu'en 1997, les *Big Five* généraient plus de 42 milliards de

**Tableau 2** • Les dix plus grands cabinets de conseil en management au monde, 1996

Nom du cabinet	Revenus (milliards \$ US)
Arthur Andersen	6,7
Ernst & Young	2,2
McKinsey & Co.	2,0
KPMG	1,9
Deloitte Touche	1,6
Coopers & Lybrand	1,4
Price Waterhouse	1,2
Mercer Consulting Group	1,1
Towers Perrin	1,0
Booz Allen	0,9
Total, big Six	15
Total, marché mondial pour 1996	50

Source: Rassam, 1998: 18.

dollars américains et employaient plus de 350 000 professionnels de la comptabilité, du management et des technologies de l'information, répartis dans des réseaux transnationaux couvrant près de 160 pays (*New York Times*, 1997: C3).

## L'avantage institutionnel des comptables

Comment se fait-il que les comptables dominent si fortement le marché du conseil en management? Sans entrer dans les détails, il convient de mentionner que le conseil est un champ d'activité qui est d'abord apparu aux États-Unis avec le taylorisme (Tatham, 1964). Malgré un succès initial relatif, le conseil en management a rapidement suscité un fort scepticisme quant à son utilité sociale et écono-

mique. Dans l'entre-deux-guerres, l'entreprise qui faisait appel aux consultants était souvent perçue comme faible ou malade par ses actionnaires, concurrents et clients. En outre, les consultants étaient (et sont encore souvent) considérés comme une menace pour l'emploi des travailleurs de l'entreprise ayant recours à leurs services. L'industrie du conseil en management devait aussi faire face à la réputation de plus en plus mauvaise que l'incompétence et les pratiques frauduleuses de certains de ses membres lui avaient valu dans les années 1940 et 1950 (Mellett, 1998: 5). Ces problèmes d'image ont rapidement fait diminuer les profits des consultants, et c'est dans ce contexte que s'est intensifiée la quête du professionnalisme, laquelle coïncide avec l'arrivée des *Big Six* (qui étaient alors huit) dans le secteur du conseil.

Le conseil en management devient prospère et commence à générer des milliards de dollars lorsque les grands cabinets mondiaux d'experts-comptables anglo-saxons pénètrent progressivement le marché du conseil dans les années 1960 (Nations Unies, 1993). En raison du ralentissement de la croissance de leurs activités d'audit, les firmes de comptables mettent en œuvre à partir de ce moment une politique systématique de diversification dans les activités de conseil (Arnstein, 1967). Ce faisant, les comptables ont considérablement amélioré l'image du conseil, grâce à leur réputation de professionnalisme, de rigueur et de sérieux méthodologique (Tisdall, 1982). De plus, en

entrant sur le marché du conseil, ils n'étaient pas considérés comme des « intrus » venant « fouiner » dans les affaires des entreprises pour lesquelles étaient produits des services de conseil en management (Mellett, 1988: 5). Contrairement aux ingénieurs (la profession rivale dans le développement du conseil en management), les comptables jouissent d'un avantage organisationnel majeur: par le biais de leurs activités d'audit, ils connaissent déjà les secrets d'affaires et le fonctionnement des entreprises conseillées. Ce contact leur a permis de vendre leurs services de conseil à des taux plus concurrentiels. Les comptables ne perdent pas de temps à se familiariser avec les entreprises conseillées, dont ils connaissent déjà bien les rouages par leur travail de vérificateurs (Sauviat, 1994). C'est pour ces raisons que les *Big Five* ont réussi à se hisser au sommet des cabinets qui dominent le marché mondial du conseil en management (*The Economist*, 1997).

Mais en France et dans la plupart des pays de l'Europe continentale, les cabinets de comptables ne peuvent pas, comme en Grande-Bretagne, utiliser leurs contacts privilégiés avec les entreprises qui font appel à leurs services d'audit pour leur vendre des services de conseil (Ridyard et de Bolle, 1992). Sur le continent européen, l'État ne permet pas aux comptables de vendre aux mêmes clients des services d'audit et des services de conseil. Donc, contrairement à ce qui se passe en Grande-Bretagne, pour le comptable français et pour la plupart de ses homologues européens, le contact

établi avec le client lors de l'audit ne peut pas servir de tremplin pour la vente subséquente de services de conseil en management. En Grande-Bretagne, de même qu'aux États-Unis, au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande, et dans les autres pays (comme l'Afrique du Sud) où la profession comptable a historiquement été formée par des comptables britanniques chargés de suivre les investissements de la métropole dans les colonies, les comptables font tous partie de corps professionnels autoréglementés et autonomes par rapport à l'État. Dans tous les pays anglo-saxons, la profession comptable n'empêche pas ses membres de vendre des services d'audit et de conseil en management aux mêmes clients. Elle exige simplement d'eux qu'ils respectent un code d'éthique pour qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt lorsqu'un comptable travaille pour le même client à la fois comme auditeur et comme consultant. Ces différences tiennent aux différents types de modèles qui gouvernent les relations entre l'État et les professions, et aux divergences dans les trajectoires historiques de développement économique (Torstendahl et Burrage, 1990). En Grande-Bretagne, la profession comptable s'est développée au moment de la révolution industrielle, laquelle a donné naissance à la création de grandes entreprises à financement externe, dont la loi obligeait les gestionnaires à rendre régulièrement des comptes à leurs actionnaires. Ailleurs en Europe, la formation d'un corps de comptables et d'auditeurs fort et nombreux n'a pas été favorisée par l'impact plus tardif de l'industriali-



sation ni par la forte présence des entreprises familiales dans la structure économique (dans ces entreprises, les actionnaires ne demandent pas de comptes aux gestionnaires puisque les deux fonctions sont occupées par les mêmes personnes). Ainsi, on trouve de nos jours environ 170 000 comptables en Grande-Bretagne, 80 000 au Canada et seulement 21 000 en France (*Revue française de comptabilité*, 1989: 34-36).

### Savoir comptable et reproduction de la fonction régulatrice du marché dans le secteur public

L'analyse qui précède a mis en lumière l'étroite relation historique et institutionnelle qui existe entre la profession comptable et le conseil en management. Le conseil est un secteur d'activités plus florissant et jouissant d'une reconnaissance sociale plus forte dans les pays où son développement a en grande partie été façonné par les comptables. Et ceux-ci ont pu jouer ce rôle plus facilement dans la «famille des nations» anglo-saxonnes.

Les pays anglo-saxons se caractérisent donc par la présence d'une industrie du conseil en management assez fortement dominée par les comptables, et ils disposent d'un régime de politique sociale plus marchandisé que celui des «mondes» conservateur et corporatiste. Or, la rencontre de ces deux réalités, c'est-à-dire la participation des consultants-comptables à la réforme de la politique sociale libérale, donne lieu à des configurations, à des situations, qui n'ont rien de véritablement «global», bien qu'elles puissent se dérouler à l'échelle de plusieurs pays à la fois et ainsi produire un effet «boule de neige» prenant parfois les apparences (trompeuses) d'un phénomène mondial ou «universel».

Aussi, quand, dans les pays anglo-saxons, les réformateurs de l'État-providence décident de faire appel aux services des consultants en management pour transformer la politique sociale, leurs choix sont fatalement influencés par la structure de l'industrie du conseil en management. En Grande-Bretagne, par exemple, une étude réalisée en 1994 par le *Cabinet Office* montre que près du tiers de tous les contrats gouvernementaux pour l'achat de conseil en management (soit 170 millions de livres) va à la poignée de grands cabinets (y compris les *Big Five*, qui étaient six à l'époque) qui dominent le marché du conseil britannique (Efficiency Unit, 1994: 46). La recherche montre aussi que fonctionnaires et ministres ont généralement tendance à faire appel aux services des firmes internationales les plus prestigieuses, essentiellement pour des raisons de «politique

bureaucratique», car les réformateurs cherchent à affermir leur influence autour d'enjeux contestés en mobilisant des ressources externes jugées crédibles et faisant autorité (Bakvis, 1997)<sup>4</sup>.

À cause de ces facteurs structurels et politiques, ainsi que du type de connaissances, d'idées et de concepts que les réformateurs de l'État-providence libéral achètent lorsqu'ils font appel aux consultants, le savoir comptable est donc souvent susceptible de l'emporter, puisque le marché du conseil en management dans les pays anglo-saxons est fortement dominé par les grands cabinets d'audit. Et c'est en partie pour cette raison que certains parlent d'une «logique comptable» pour caractériser le contenu de la Nouvelle Gestion Publique en Grande-Bretagne (Broadbent et Laughlin, 1996; voir aussi Power, 1997). D'autres utilisent le terme «pensée comptable» pour désigner l'obsession actuelle des réformateurs du secteur public à l'égard de techniques comme les indicateurs de rendement, la mesure de l'efficacité, la vérification intégrée (*value-for-money audit*), la gestion par contrat et l'évaluation de programmes (Hufty, 1998).

Cette «logique» ou cette «pensée» comptable s'exprime surtout par le biais des «mécanismes de type marché» (MTM) qui cherchent à reproduire la fonction régulatrice du marché dans les institutions de l'État-providence (Lacasse, 1993; OCDE, 1993). Les MTM désignent les dispositifs comportant au moins une caractéristique importante des situations de marché, que ce soit la concurrence, l'utilisation des prix,

la dispersion des décideurs ou l'emploi d'incitations pécuniaires. Parmi les MTM les plus courants on trouve : la tarification, la sous-traitance, la création de marchés internes et le salaire au rendement.

Or, c'est précisément dans la construction sociale des mécanismes qui tentent d'injecter la dynamique de la concurrence dans les processus administratifs de l'État qu'intervient le savoir comptable. Dans le secteur privé et commercial, c'est à travers l'invention par les comptables de la *bottom line* (la comparaison des revenus et des dépenses) que se calcule la performance des entreprises. Dans le secteur public, le profit n'existe pas et donc sa fonction de régulation et de contrôle ne s'accomplit que par des mécanismes qui reproduisent dans les services, de façon artificielle et au moyen de techniques comptables, la logique de la *bottom line*. Et un peu de la même façon que, dans les pays anglo-saxons, plus précisément en Grande-Bretagne après la révolution industrielle, le savoir comptable a été intimement lié à l'invention des règles de fonctionnement du marché dans le secteur privé, c'est un processus semblable qui semble prévaloir depuis quelques années dans les institutions de l'État social libéral.

## L'exportation du workfare à l'américaine

C'est aux États-Unis que l'industrie du conseil en management est le plus fortement développée. En outre, comme on l'a vu, les États-Unis contrôlent plus de la moitié du marché mondial du

conseil. Les *Big Five* et tous les autres grands cabinets mondiaux du conseil, comme McKinsey et le Boston Consulting Group, ont leur siège social aux États-Unis. C'est aussi aux États-Unis que se trouve le type d'État-providence le plus faiblement démarchandisé de toutes les grandes démocraties occidentales. L'État-providence américain limite l'essentiel de sa protection aux plus faibles, qui sont protégés, mais aussi stigmatisés. Les classes moyennes américaines étant habituées à se tourner vers le marché pour obtenir leurs moyens de subsistance, elles ont tendance à considérer l'État-providence comme un « État-providence de pauvres » et sont plus susceptibles de prêter l'oreille à des idées néolibérales comme celles que prônaient les ultra-conservateurs de Newt Gingrich au milieu des années 1990.

Après avoir promis la « fin de l'aide sociale telle que nous l'avons connue », Bill Clinton a accepté de signer, en août 1996, le *Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act* (PRWORA), entérinant ainsi la vision sociale mise de l'avant par le Congrès républicain (Villeneuve, 1999). Cette loi apportait de nombreux changements, mais l'un des plus importants en ce qui nous concerne a trait à la flexibilité accrue dont jouissent désormais les États à l'égard de Washington quant à la gestion des budgets destinés à l'assistance sociale (Morel, 2000 : 162). Depuis cette réforme, les États américains ont formé de plus en plus de partenariats avec les grandes firmes de CM pour la pres-

tation de services d'assistance sociale (Cohen, 1997).

Ce type de partenariat constitue l'un des principaux « mécanismes de type marché » dans le secteur de l'assistance sociale. Comme les situations de marché, il suppose la concurrence (dans la mesure où le partenaire du secteur privé a généralement été choisi au terme d'un processus d'appel d'offres concurrentiel) et la dispersion des décideurs.

139

Les cabinets de conseil sont généralement payés en fonction des résultats qu'ils ont atteints au chapitre de la diminution du nombre de bénéficiaires inscrits à l'aide sociale, en aidant les prestataires à trouver un emploi ou en réduisant le nombre de cas frauduleux. D'ailleurs, le thème de la fraude revient constamment dans la publicité que produisent les *Big Five* pour faire valoir leur apport à la réforme de l'assistance sociale auprès des décideurs politiques et bureaucratiques. C'est à la question « How can governments eliminate fraud ? » que la division *Health and Welfare* de Deloitte Touche Tomatsu prétend pouvoir apporter des réponses et des solutions<sup>5</sup>. Pour Arthur Andersen, le défi actuel des consultants est de mettre à la disposition des gouvernements des techniques garantissant l'élimination des fraudes et des abus et l'attribution des sommes disponibles aux personnes qui y ont vraiment droit et en ont le plus besoin<sup>6</sup>.

Cette déclaration met en relief le pouvoir structurant des institutions, car elle montre que, dans leur rhétorique, les cabinets de CM ont assimilé la logique de l'État-provi-

dence libéral, stigmatisante sur le plan social et limitant l'assistance à quelques groupes sociaux «méritants». Or, cette logique n'a rien d'universel, et la publicité qui apparaît sur les sites Internet des *Big Five* – sites que l'on veut «globaux» et destinés à tous les décideurs du domaine de la politique sociale, quel que soit leur pays – est probablement peu (ou moins) susceptible d'attirer l'intérêt des réformateurs issus des mondes conservateur et corporatiste de l'État-providence.

L'approche plus stigmatisante du régime libéral est particulièrement évidente dans la politique du *workfare*, qui consiste à lier le versement d'une aide financière à l'occupation d'un emploi ou à la participation à des mesures préparatoires à l'emploi (Noël, 1995). Or, selon un nombre grandissant d'études sur le *workfare* (voir en particulier King, 1995; et Morel, 2000), «l'exemple américain a été transplanté dans différents pays, notamment la Grande-Bretagne, le Canada et l'Australie» (Morel, 2000: 25). Les *Big Five* n'ont pas été absents de ce processus de transplantation.

## La transnationalisation limitée du social

En 1995, nous l'avons signalé, le Nouveau-Brunswick a formé un partenariat avec Andersen Consulting en vue de transformer son ministère du Développement des ressources humaines (DRH). Comme dans le cas des États américains, Andersen a pris en charge toute la gestion du ministère et a financé à lui seul le coût intégral du projet (21 millions de dollars), sans contribution préalable de la part du gouvernement. Selon l'entente conclue avec le gouvernement, Andersen ne doit pas toucher d'honoraires avant d'avoir réalisé les économies prévues<sup>7</sup>. La période de paiement des honoraires est fixée à 60 mois, du 1<sup>er</sup> octobre 1997 au 30 septembre 2002. Andersen doit recevoir la somme de 363 000 dollars par mois, alors que le ministère affirme réaliser des économies mensuelles de 693 000 dollars depuis sa réorganisation dans le cadre de l'entente.

En 1997, le gouvernement de l'Ontario décidait de suivre l'exemple du Nouveau-Brunswick et mettait de l'avant le *Business Transformation Project*, un partenariat avec Andersen Consulting visant à restructurer la prestation des services au sein du ministère des Affaires sociales. Au terme de l'entente, Andersen doit recevoir 180 millions de dollars. Selon le cabinet, le projet aurait jusqu'à présent produit des économies de plus de 34 millions de dollars, grâce surtout à l'amélioration des pratiques «d'affaires», qui ont réduit la fraude et les sommes payées en trop, et devrait engendrer, en fin de

compte, des économies annuelles de l'ordre de 250 millions de dollars<sup>8</sup>.

Comme dans les cas précédents, Andersen débourse initialement tous les coûts et est rémunéré plus tard, et seulement si la réforme mise en place entraîne la réduction de coûts prévue. Pour certains critiques, le fait que la firme ne trouve son compte dans l'opération que si elle fait réaliser des économies au système d'aide sociale est de mauvais augure pour les pauvres (Nolan, 1997: B3). Mais selon le gouvernement de l'Ontario, ce type de partenariat est rentable pour tous les acteurs impliqués: Andersen assume seul les risques financiers et, pour rendre l'entente profitable, il a tout intérêt à faire diminuer les demandes d'assistance sociale en aidant le maximum de prestataires à trouver un emploi le plus rapidement possible. Dans cette logique, c'est l'absence de recherche du profit qui expliquerait que les fonctionnaires du ministère soient moins empressés et moins enthousiastes que les consultants à l'égard de la réintégration en emploi de la clientèle de l'assistance sociale. Mais alors qu'au Nouveau-Brunswick l'opposition politique n'a pas eu de voix à l'intérieur des institutions législatives durant une partie des années 1990, en Ontario, l'opposition néo-démocrate a fortement dénoncé l'entente avec Andersen. Selon le leader de l'opposition, les profits d'Andersen ont été réalisés aux dépens des pauvres (Mallan, 1998: A6). D'autres ont déploré que les services d'Andersen aient été retenus pour inventer des méthodes permettant de pourchas-

ser les fraudeurs de l'aide sociale (*Community Action*, 1997: 3).

Comme le cas de l'Ontario tend à le montrer, lorsque des cabinets de conseil en management deviennent partenaires du gouvernement pour la gestion de la politique sociale, le risque de contestation politique est plus fort, étant donné que le partenariat constitue en quelque sorte la « pointe de l'iceberg », c'est-à-dire la forme la plus visible et la plus poussée de participation des consultants à la réforme de l'État-providence. Mais d'autres formes de participation (plus complémentaires que mutuellement exclusives) existent également, par exemple l'informatisation de la prestation des programmes et des services sociaux. Les *Big Five* occupent une large part du marché du conseil en technologie de l'information et sont très actifs dans la promotion de la « gouvernance électronique » : *eGovernment* (LaMonica, 2000: 5). En matière de politique sociale, l'universalisme est de plus en plus remplacée par le ciblage des clientèles (Noël, 1996). Or, l'approche plus personnalisée, plus taillée sur mesure qu'implique le ciblage des clientèles exige la constitution de dossiers plus étoffés, où l'organisme prestataire de services accumule plus d'information (ou du moins une information plus fine, plus détaillée) à l'égard des usagers de façon à pouvoir mieux les servir et à répondre plus efficacement aux besoins de chacun. Bien sûr, le ciblage comporte aussi un élément accru de surveillance et de contrôle<sup>9</sup>. Mais qu'il soit conçu de façon positive ou négative, le ciblage de la clientèle semble pro-

duire, en ce qui concerne les dossiers des usagers, une gestion de l'information potentiellement plus lourde ou plus complexe, que les consultants promettent de simplifier et de rendre plus efficace par le biais de l'informatique et de l'Internet (CEA, 1999).

Si le ciblage et les besoins plus complexes qu'il génère quant à la gestion de l'information concernent surtout les usagers, une autre forme de participation des consultants à la réforme de l'État-providence touche davantage les fonctionnaires: ceux et celles qui travaillent dans les agences de prestation de services sociaux. Dans ce cas, les technologies de l'information que les gouvernements achètent des cabinets de conseil sont destinées à accroître la productivité et l'imputabilité des fonctionnaires. On pense ici surtout aux indicateurs de rendement censés remplacer les modes traditionnels de contrôle bureaucratique wébérien (la hiérarchie, les règles, les procédures, etc.) par des formes plus décentralisées de « gouvernance à distance », où le contrôle s'exerce par la mesure quantitative des résultats de l'action administrative. Or, un peu comme le ciblage, les indicateurs de rendement (qui ont toujours tendance à se concentrer sur le mesurable, tel le nombre d'appels téléphoniques auxquels on a répondu ou le nombre de « clients » servis dans une journée) ont accru la quantité d'information que les fonctionnaires ont à gérer, et leur utilisation dans les services publics a été grandement facilitée, voire légitimée, par le développement de systèmes informatiques toujours

plus performants (Bloomfield et Danieli, 1995).

Dans l'État unitaire britannique, où la prestation des services sociaux est davantage contrôlée par le centre que dans les régimes fédéraux du Canada et des États-Unis, c'est moins sous la forme du partenariat que dans le développement d'indicateurs de rendement que s'est surtout manifestée la participation des consultants à la réforme de la politique sociale (Clarke et Newman, 1997). En 1992, le gouvernement britannique a déclaré avoir dépensé quelques 508 millions de livres en services de conseil en management. De ce montant, près de 25 pour cent (124 millions de livres) ont été dépensés par trois acteurs de la politique sociale: le ministère de l'Emploi, le ministère de la Sécurité sociale et le Service national de santé. Dans le secteur social, les indicateurs ont permis de renforcer le contrôle exercé par les gestionnaires supérieurs et de limiter la marge de manœuvre des fonctionnaires, par l'automatisation croissante du traitement des dossiers des usagers (Cousins, 1987).

## Conclusion

Le rôle des grands cabinets de conseil en management dans la réforme de la politique sociale est relativement nouveau. Mais l'existence de ces cabinets en tant qu'acteurs transnationaux n'est pas nouvelle. Bien que leurs tentacules s'étendent désormais presque partout sur la planète, c'est dans les anciennes colonies de peuplement de la Grande-Bretagne que les consultants sont le plus fortement



**Les cabinets de conseil et la «re-marchandisation» de la politique sociale dans les États-providences de type libéral**

142

présents et organisés. La croissance de leur participation à la réforme de l'État-providence contribue peut-être à la convergence des pratiques et des idées. Mais cette convergence n'a elle non plus rien de nouveau. Elle concerne surtout des régimes libéraux qui étaient déjà semblables, des régimes où le degré de démarchandisation, déjà faible, a encore diminué. Il serait cependant faux de dire que toute la politique sociale a été marchandisée, au sens de privatisée. Dorénavant, l'objectif recherché par ce qui reste de l'État-providence libéral est moins la démarchandisation que la «remarchandisation», c'est-à-dire le retour vers le marché. Autrement dit, dans la «famille des nations» anglo-saxonnes, le filet de sécurité sociale ne sert plus à protéger les individus qui «tombent» du marché : il devient une «trampoline» qui les y renvoie (Cox, 1998).

Denis Saint-Martin  
Département de Science politique  
Université de Montréal

## Notes

- <sup>1</sup> « Management consultants have clearly played an important role in packaging, selling, and implementing the [New Public Management] reforms. Management consultancy has become big business [...] [Consultancies] have developed into multinational giants which have deeply vested interests in terms of future work, in selling the ideas, language, and methods of the New Public Management. The consultancy firms have highly developed international networks through which many of these profitable ideas have been transmitted and translated. The consultancy firms' important role [...] helps to explain not only the uniformity of ideas and principles but also the uniformity of language and practices » (Greer, 1994 : 29).
- <sup>2</sup> [http://www.dc.com/services/industries/public\\_sector/index.asp](http://www.dc.com/services/industries/public_sector/index.asp).
- <sup>3</sup> [http://www.ac.com/services/government/gove\\_humanserv.html](http://www.ac.com/services/government/gove_humanserv.html).
- <sup>4</sup> Comme l'a écrit Pollitt dans son analyse de la Nouvelle Gestion Publique en Grande-Bretagne et aux États-Unis, dans les deux pays, les gouvernants « have had repeated recourse to the major consultancies such as Peat Marwick, Coopers & Lybrand, Touche Ross and Arthur Young. [They]... increased their use of this kind of advice, partly because they sometimes lacked internal expertise and partly because the ideological dominance of private-sector management was such that central departments were less likely to question recommendations from a consultancy than from an internal analysis » (1990 : 135-136).
- <sup>5</sup> [http://www.dc.com/services/industries/public\\_sector/index.asp](http://www.dc.com/services/industries/public_sector/index.asp).
- <sup>6</sup> [http://www.ac.com/services/government/gove\\_humanserv.html](http://www.ac.com/services/government/gove_humanserv.html).
- <sup>7</sup> « Le remboursement des honoraires se fait à même les économies réalisées sur les frais administratifs généraux, la prévention des trop-payés, la réduction du nombre de requérants inadmissibles, et celles attribuables à l'augmentation des montants recouverts au titre des trop-

payés » (<http://www.gov.nb.ca/hrd/Pic-e.htm>).

- <sup>8</sup> [http://www.ac.com/services/government/gove\\_case\\_omcss.html](http://www.ac.com/services/government/gove_case_omcss.html).
- <sup>9</sup> Ainsi, selon un journaliste canadien, « whatever humanity was left in the social services of Ontario and New Brunswick has disappeared, thanks to Andersen Consulting [...] The new technology is driving [...] a more intrusive monitoring of recipients' lives » (Weinberg, 1998 : 7).

## Bibliographie

- ABIKER, D. 1996. *Les Consultants dans les collectivités locales*. Paris, LGDJ.
- ARNSTEIN, W. E. 1967. *Management Services by Accounting Firms*. New York, The Ronald Press Company.
- AUCOIN, P. 1995. *The New Public Management : Canada in Comparative Perspective*. Montréal, Institut de recherche en politiques publiques.
- BAILEY, D. T. 1984. «European accounting history», dans H. P. HOLZER, éd. *International Accounting*. New York, Harper & Row : 17-43.
- BAKVIS, H. 1997. «Advising the executive : Think tanks, consultants, political staff and kitchen cabinets» dans P. WELLER et al., éd. *The Hollow Crown*. Londres, Macmillan : 84-125.
- BLOOMFIELD, B., et A. DANIELI. 1995. «The role of management consultants in the development of information technology», *Journal of Management Studies*, 33, 1 : 27-46.
- BOYER, L. 1992. «Secteur public : contraintes ou opportunités pour les conseils ? », dans ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations). *Qualité du conseil et mutations du secteur public*. Paris, Economica : 31-46.
- BROADBENT, J., et R. LAUGHLIN. 1996. «Accounting logic and controlling professional», dans J. BROADBENT et al., éd. *The End of the Professions?* Londres, Routledge : 34-49.



- CANADA. 2000. Ministère de l'Industrie, <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/bp00482e.html>.
- CASTLES, F. G., éd. *Families of Nations : Patterns of Public Policies in Western Democracies*. Aldershot, Dartmouth.
- CEA (Council of Economic Advisors). 1999. *The Effects of Welfare Policy and the Economic Expansion of Welfare Caseloads*. Washington, D. C.
- CLARKE, J., et J. NEWMAN. 1997. *The Managerial State*. Londres, Sage.
- COHEN, A. 1997. «The great American welfare lab», *Time Magazine*, 21 avril, vol. 149, no 16.
- COMMUNITY ACTION. 1997. «Andersen Consulting hired on performance basis to create technology that tracks welfare fraud», 12, 17 (mars): 3.
- COUSINS, C. 1987. *Controlling Social Welfare*. Brighton, Wheatsheaf Books.
- COX, R. H. 1998. «From safety net to trampoline: Labor market activation in the Netherlands and Denmark», *Governance*, 11, 4 : 397-414.
- DOLOWITZ, D. P. 1998. *Learning from America : Policy Transfer and the Development of the British Welfare State*. Sussex, Sussex Academic Press.
- DOLOWITZ, D. P., et D. MARSH. 1996. «Who learns from what from whom? A review of the policy transfer literature», *Political Studies*, 44 : 343-357.
- DOLOWITZ, D. P., et D. MARSH. 2000. «The role of policy transfer in contemporary policy-making», *Governance*, 13, 1 (janvier): 5-24.
- EFFICIENCY UNIT (Cabinet Office). 1994. *The Government's Use of External Consultants*. Londres, HMSO.
- ESPING-ANDERSEN, G. 1999. *Les Trois Mondes de l'État-providence*. Paris, Presses universitaires de France.
- FEACO (Fédération européenne des associations de conseil en organisation). 1999. *Survey of the European Management Consultancy Market*. Bruxelles.
- FINANCIAL TIMES. 1992. «Survey : Management consultancy », 21 octobre, section IV : 2.
- GREER, P. 1994. *Transforming Central Government : The Next Steps Initiative*. Buckingham, Open University Press.
- GUTTMAN, D., et B. WILLNER. 1976. *The Shadow Government : The Government's Multi-Billion Giveaway of its Decision-Making Powers to Private Management Consultants, «Experts» and Think Tanks*. New York, Pantheon Books.
- HAAS, P. 1992. «Epistemic communities and international policy coordination», *International Organization*, 46: 1-35.
- HOOD, C. 1991. «A public management for all seasons?», *Public Administration*, 69:3-19.
- HOOD, C., et M. JACKSON. 1991. *Administrative Argument*. Aldershot, Dartmouth.
- HUFTY, M., éd. 1998. *La Pensée comptable. État, néo-libéralisme, nouvelle gestion publique. Nouveaux Cahiers de l'IUED*, Paris, Presses universitaire de France.
- JONES, E. 1981. *Accountancy and the British Economy 1840-1980*. Londres, B. T. Batsford.
- KING, D. 1995. *Actively Seeking Work ? The Politics of Unemployment and Welfare Policy in Britain and the United States*. Chicago, The University of Chicago Press.
- LACASSE, F. 1993. «Les mécanismes de type marché comme instruments de modernisation», *Politiques et management public*, 11, 2: 117-142.
- LAMONICA, M. 2000. «e-Business turns up the heat on the Big Five», *InfoWorld*, 22, 12: 5.
- LAN, Z., et D. H. ROSENBLOOM. 1992. «Editorial», *Public Administration Review*, 52: 6.
- MALAN, C. 1998. «Consulting firm has poor record, NDP says », *Toronto Star*, 5 novembre : A6.
- MARTIN, J. F. 1998. *Reorienting a Nation : Consultants and Australian Public Policy*. Aldershot, Ashgate.
- MCKENNA, C. D. 1996. *Finding Profit in Non-profits : The Influence of Management Consultants on the Third Sector*. Working Paper #235, Program on Non-profit Organizations, Yale University.
- MELLETT, E. B. 1988. *From Stopwatch to Strategy : A History of the First 25 Years of the Canadian Association of Management Consultants*. Toronto.
- MICKLETHWAIT, J., et A. WOOLDRIDGE. 1996. *The Witch-Doctors : Making Sense of the Management Gurus*. New York, Random House.
- MOREL, S. 2000. *Les Logiques de la réciprocité : les transformations de la relation d'assistance aux États-Unis et en France*. Paris, Presses universitaires de France.
- NATIONS UNIES. 1993. *Management Consulting : A Survey of the Industry and its Largest Firms*. New York, UN Programme on Transnational Corporations.
- NEW YORK TIMES. 1997. «Two of the big six accounting firms plan to merge », 19 septembre : C3.
- NOËL, A. 1995. «The politics of workfare», dans A. SAYEED, éd. *Workfare : Does it Work ? Is it Fair ?* Montréal, Institut de recherche sur la politique publique: 39-73.
- NOËL, A. 1996. «Vers un nouvel État-providence ? Enjeux démocratiques », *Politique et Sociétés*, 30: 3-28.
- NOLAN, D. 1997. «Ecker defends hiring US firm for welfare probe», *The Spectator* (Hamilton), 18 février: B3.
- OCDE. 1993. *Gérer avec les mécanismes de type marché*. Paris, OCDE.
- OSBORNE, D., et T. GAEBLER. 1992. *Reinventing Government*. New York, Penguin.
- PIERSON, P. 1994. *Dismantling the Welfare State ?* Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- POLLITT, C. 1990. *Managerialism and the Public Services*. Oxford, Basic Blackwell.

**Les cabinets de conseil et la  
«re-marchandisation» de la politique  
sociale dans les États-providences de  
type libéral**

144

- POWER, M. 1998. *The Audit Society : Rituals of Verification*. Oxford, Oxford University Press.
- RASSAM, C. 1998. « The Management Consultancy Industry », dans P. SADLER, éd. *Management Consultancy : A Handbook for Best Practice*. Londres, Kogan Page : 3-30.
- REVUE FRANÇAISE DE COMPTABILITÉ. 1989. « La profession comptable en France et en Europe », 202 (juin) : 34-36.
- RIDYARD, D., et J. de BOLLE. 1992. *Competition in European Accounting : A Study of the EC Audit and Consulting Sectors*. Dublin, Lafferty Publications.
- ROBERTS, A. 1996. *So-Called Experts : How American Consultants Remade the Canadian Civil Service*. Toronto, The Institute of Public Administration of Canada.
- SADLER, P., éd. 1998. *Management Consultancy : A Handbook for Best Practice*. Londres, Kogan Page.
- SAINT-MARTIN, D. 1998. « The new managerialism and the policy influence of consultants in government », *Governance*, 11, 3 : 319-356.
- SAINT-MARTIN, D. 2000. *Building the New Managerialist State : Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective*. Oxford, Oxford University Press.
- SAUVIAT, C. 1994. *Conditions d'urgence et caractéristiques du développement d'un marché du conseil en France*. Paris, IRES, document de travail no 9101.
- SAVOIE, D. J. 1994. *Thatcher, Reagan, Mulroney : In Search of a New Bureaucracy*. Toronto, Toronto University Press.
- STACEY, N. A. A. H. 1954. *English Accountancy : A Study in Social and Economic History, 1800-1954*. Londres, Gee.
- STEVENS, M. 1991. *The Big Six : The Selling-Out of America's Top Accounting Firms*. New York, Simon & Schuster.
- SYNTEC MANAGEMENT. 1994. *Annuaire officiel de Syntec Management, 1994-1995*. Paris, Chambre syndicale des sociétés de conseils.
- TATHAM, L. 1964. *The Efficiency Experts*. Londres, Business Publications.
- TAYLOR, M., et P. HOGGETT. 1994. « Quasi-markets and the transformation of the independent sector », dans W. BARTLETT, C. PROPPER, D. WILSON et J. LE GRAND, éd. *Quasi-markets and the Welfare State*. Bristol, University of Bristol.
- TAYLOR-GOOPY, P., et R. LAWSON. 1993. *Markets and Managers : New Issues in the Delivery of Welfare*. Buckingham, Open University Press.
- THE ECONOMIST. 1997. « A survey of management consultancy », semaine du 22-28 mars.
- TISDALL, P. 1982. *Agents of Change : The Development and Practice of Management Consultancy*. Londres, Heinemann.
- TORSTENDAHL, R., et M. BURRAGE. 1990. *The Formation of Professions : Knowledge, State and Strategy*. Londres, Sage.
- VILLENEUVE, P. 1999. « Sécurité du revenu et exclusion sociale aux États-Unis : bilan préliminaire de la réforme de 1996 », *Lien social et politiques*, 42 : 97-108.
- WALSH, K. 1995. *Public Services and Market Mechanisms : Competition, Contracting and the New Public Management*. Basingstoke, Macmillan.
- WEBER, M. 1964. *L'Éthique du protestantisme et l'esprit du capitalisme*. Paris, Plon.
- WEINBERG, P. 1998. « Press one for poverty press two for homelessness (Arthur Andersen) », *This Magazine*, 32, 3 (novembre-décembre) : 7.
- ZIFCAK, S. 1994. *New Managerialism*. Buckingham, Open University Press.