

McKinsey  
& Company

# La confiance à l'épreuve des grandes mutations économiques

Contribution pour les  
Rencontres économiques  
d'Aix-en-Provence

Juillet 2019

Karim Tadjeddine  
Jean-Christophe Mieszala  
Hamid Samandari  
Tarek Mansour  
Maël de Calan



# Table des matières

English summary	2
Synthèse	3
Introduction	5
Une confiance qui s'érode dans un monde qui avance	6
Quatre facteurs qui sapent la confiance à travers le monde et créent de nouvelles attentes chez les citoyens	12
Des pistes pour rebâtir la confiance	19
Conclusion	23

# English summary

Confidence underpins business investment, household consumption, and all public action and social organization. The collapse of confidence during the 2007-2008 crisis, and its difficult recovery since, have aggravated the uncertainty confronting leaders today.

To measure and compare levels of confidence in different parts of the world, and to identify the reasons for their relatively widespread decline, McKinsey & Company interviewed more than 100,000 people in 29 countries. The sample was divided into four groups: France, the rest of the European Union, non-EU OECD countries, and emerging countries.

The study begins by corroborating the existence of a structural undermining of confidence. Many of the most advanced regions currently exhibit low levels of confidence, apparently unrelated to indicators of prosperity or well-being. A few exceptions stand out, mainly in Northern Europe. Confidence in the future appears to have been dented the most: even people who take a positive view of their country or their individual situation express anxiety about the future of their children. Though less pessimistic, people in emerging countries also voice specific concerns, for example about economic prospects, access to basic infrastructure and public services, or the environment.

The study goes on to probe the survey findings, picking out four predominant factors put forward to account for this withdrawal of confidence, factors which – to varying degrees and with a few peculiarities – are found across the world:

- *Economic instability*: improving their economic prospects is the chief aspiration of some 60 percent of respondents in every region of the world, regardless of their growth trajectory over the past two decades. In this respect, the main causes for concern are job security and the rising cost of living. This latter is particularly sensitive in countries where attitudes to globalization are the least favorable: in France, 54 percent of respondents say globalization has made them poorer, compared to 42 percent of other Europeans and 37 percent in emerging countries.
- *Rising inequality*: the issue of growing inequalities is also a sensitive one worldwide, and especially in France, where 54 percent of citizens consider that it should be a priority. Throughout the world, faced with what is presumed to be a two-speed society, public services appear as

the guarantors of a minimum level of equity, particularly in access to healthcare and education, where expectations are highest.

- *Skepticism about the government's ability to act*: these high expectations are largely unmet, however, further contributing to the undermining of confidence. In France, as in the other European countries, as well as among the OECD, more than two-thirds of citizens feel that government does not deliver the expected outcomes, an impression shared by 59 percent of respondents in emerging countries.
- *The perception that voting no longer matters*: finally, the erosion of confidence is reflected in the doubts expressed about the ability of citizens to influence public decisions. This phenomenon is common among most of the world's democracies, but which peaks in France, where 52 percent of electors believe that their vote has no effect.

Just as the global decline in confidence has some common causes, beyond local specificities, citizens around the world also seem to have shared aspirations. They include economic stability, labor markets that can cushion them from disruptive technologies, access to high-quality healthcare and education and, more broadly, improved public-sector efficiency. To meet such aspirations will require investment in key enablers of economic and social progress, and the mitigation of destabilizing factors such as climate change.

Our study focuses on the concerns that appear to be the most urgent: the future of work and labor markets and the efficiency of public services. It emphasizes the complementary role that public authorities and businesses must play and the tools they can leverage. This partnership approach appears crucial in the current context, where trust and cooperation are much needed.

# Synthèse

La confiance sous-tend l'investissement des entreprises, la consommation des ménages et plus largement, toute action publique et les fondements du pacte social. À ce titre, sa chute lors de la crise de 2007-2008, et son difficile rétablissement depuis, constituent un facteur aggravant l'incertitude avec laquelle doivent composer les dirigeants.

Afin de mesurer et comparer les niveaux de confiance dans diverses régions du monde, et d'identifier les causes de leur érosion quasi généralisée, McKinsey a interrogé plus de 100 000 personnes dans 29 pays. L'échantillon a été réparti en quatre groupes : France, Union européenne hors France, OCDE hors UE, et pays émergents.

L'étude corrobore d'abord l'existence d'un ébranlement structurel de la confiance. De nombreuses régions parmi les plus avancées affichent des niveaux de confiance dégradés, apparemment sans lien avec les indicateurs de prospérité ou de bien-être. Quelques exceptions se distinguent, notamment en Europe du Nord.

Universellement, c'est la confiance dans l'avenir qui apparaît la plus fragilisée : même les citoyens qui portent un regard positif sur leur pays ou sur leur situation individuelle expriment de vives inquiétudes pour l'avenir de leurs enfants. Quoique plus optimistes dans l'ensemble, les citoyens des pays émergents expriment eux aussi des préoccupations ponctuelles, par exemple sur les perspectives de l'économie, l'accès aux infrastructures et aux services publics de base, ou encore l'environnement.

Au-delà de cet état des lieux, l'étude dégage quatre facteurs d'explication prépondérants de la défiance, présents partout dans le monde – certes à des degrés variables et au delà de quelques singularités :

*L'instabilité économique* : l'amélioration de leurs perspectives économiques constitue l'aspiration prioritaire d'environ 60 % des citoyens, dans toutes les régions du monde, quelle que soit leur trajectoire de croissance depuis deux décennies. À cet égard, la sécurité de l'emploi et l'augmentation du coût de la vie constituent les principaux motifs d'inquiétude, en particulier dans les pays où la mondialisation est la plus contestée : ainsi, 54 % des Français estiment qu'elle les a appauvris ces dernières années, contre 42 % des autres Européens et 37 % des citoyens des pays émergents.

– *L'accroissement des inégalités* : la question des inégalités croissantes est également sensible partout dans le monde – particulièrement en France, où 54 % des citoyens considèrent qu'il

devrait s'agir d'une priorité. Face à la présomption d'une société à deux vitesses, les services publics apparaissent comme les garants d'un minimum d'équité, notamment dans l'accès à l'éducation et à la santé, où les attentes sont les plus vives.

– *Le scepticisme sur la capacité d'action des pouvoirs publics* : facteur supplémentaire de défiance, ces vives attentes sont majoritairement déçues. En France, comme dans les autres pays européens, de même que ceux de l'OCDE, plus des deux tiers des citoyens estiment que les pouvoirs publics n'obtiennent pas les résultats escomptés – c'est aussi le cas pour 59 % des citoyens des pays émergents.

– *La perception d'une perte d'utilité du vote* : l'érosion de la confiance se reflète enfin à travers les doutes exprimés sur la capacité des citoyens à peser sur les décisions publiques. Un phénomène commun à la plupart des États démocratiques du monde, mais qui culmine en France : 52 % des votants français pensent que leur suffrage n'a aucun effet.

De même que le tassement global de la confiance semble relever de causes communes, par-delà les spécificités locales, les citoyens expriment aussi des aspirations convergentes à travers le monde. Partout, ils citent la stabilité économique, l'adaptation des marchés du travail aux ruptures technologiques, l'accès à des services d'éducation et de santé de qualité, et plus généralement le renforcement sensible de l'efficacité des services publics au premier rang de leurs attentes. Viennent ensuite des préoccupations diverses, portant sur des catalyseurs du progrès économique et social, ou la correction de déséquilibres majeurs, dans le domaine environnemental par exemple.

Faute de pouvoir couvrir de façon exhaustive des champs d'action aussi vastes, notre étude se concentre sur les préoccupations ressortant comme les plus urgentes – l'avenir du travail et l'efficacité des services publics. Elle insiste en particulier sur le rôle complémentaire que doivent jouer les pouvoirs publics et les entreprises, et les outils dont ils peuvent se saisir. Une démarche partenariale qui apparaît cruciale dans le contexte actuel, tant il est vrai que la confiance et la coopération s'étayent réciproquement.



# Introduction

S'il est un sujet qui fait consensus en France, c'est le constat de la détérioration préoccupante de la confiance. En effet, leaders politiques de tous bords, dirigeants d'entreprises, petites et grandes, médias, corps médical ou enseignant, etc. sont nombreux à témoigner d'une défiance accrue des citoyens à leur égard. Sans toujours pouvoir se l'expliquer, ils font néanmoins l'expérience des difficultés concrètes qu'elle pose dans l'exercice de leurs responsabilités.

Mais la France n'est pas la seule concernée. Même si elle avait manifesté des signes d'érosion précoces, identifiés dès les années 90, il semble que, depuis la grande crise de 2007-2008, les fondements de la confiance soient plus largement ébranlés. D'autres États européens et occidentaux paraissent touchés à leur tour. Tandis qu'en avril 2001, seuls la France, l'Italie et le Royaume-Uni comptaient une majorité de citoyens défiant envers leur gouvernement, en octobre 2018, 18 États de l'Union européenne sur 28 se trouvaient dans ce cas<sup>1</sup>. Même dans les pays émergents, où l'optimisme sur la situation individuelle reste de mise, des préoccupations à plus long terme se font jour, sur l'environnement ou l'impact social du progrès technique, par exemple, ou encore sur la capacité des gouvernements à développer les infrastructures ou fournir des services éducatifs ou sanitaires de qualité. Bien sûr, il reste des « bastions » de la confiance – en Europe rhénane ou nordique notamment – et sans doute serait-il

exagéré de parler de crise de confiance généralisée. Mais les indices de confiance relevés dans diverses régions du monde apparaissent exceptionnellement faibles, alors même que beaucoup d'indicateurs du niveau de vie s'établissent, eux, à des niveaux jamais atteints. Par quels motifs d'inquiétude ou d'insatisfaction peut s'expliquer pareil décalage ? Et comment le résorber ? Des questions capitales, quand on sait l'importance de la confiance dans les décisions d'investissement et de consommation, ou son rôle dans la réussite des transformations à l'échelle micro- comme macroéconomique.

Pour apporter une perspective factuelle et internationale à ces questions, McKinsey & Company a interrogé plus de 100 000 personnes de toutes les régions du monde. La présente contribution, préparée dans la perspective des 19<sup>èmes</sup> Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, en synthétise les principaux enseignements.

Mettant en évidence une fragilisation globale de la confiance qu'elle s'attache à quantifier et à comparer entre grandes zones géographiques, cette étude s'efforce d'en déterminer les causes sous-jacentes. Il en ressort quatre motifs d'appréhensions principaux, qui suggèrent quelques pistes d'action propres à conforter la confiance en combinant les initiatives des pouvoirs publics et des entreprises.

---

<sup>1</sup> Enquête Eurobaromètre de la Commission européenne (Eurostat)

## La confiance, une notion pluridimensionnelle

Les recherches en économie, en sciences sociales, en psychologie cognitive, envisagent la confiance sous différents angles : confiance en soi, confiance interpersonnelle, confiance dans les institutions – État, entreprises ou cadre légal, confiance dans l'avenir, etc. Elles mettent en évidence une dimension « verticale » de la confiance – confiance des citoyens dans les dirigeants et les institutions ; une dimension « horizontale » – confiance réciproque entre pôles urbains et zones périphériques, confiance entre régions d'Europe, confiance entre pays développés et pays émergents ; et une dimension temporelle – confiance dans la notion de progrès.

L'étude de McKinsey ne cherche pas à proposer une définition définitive de la confiance – les travaux du Cercle des économistes permettront d'en explorer les multiples facettes et de préciser les incidences de chacune. Elle vise plutôt à interroger les citoyens sur plusieurs dimensions de la confiance pour mettre en évidence des similitudes et des différences à travers le monde, tant sur le plan du constat et des motifs de défiance, que des attentes. Les questions posées relèvent principalement de deux catégories : d'une part, la confiance dans l'avenir (perspectives personnelles, sur l'avenir de ses enfants, celui de son pays) et, d'autre part, la confiance dans les institutions et leur capacité d'action.

# Une confiance qui s'érode dans un monde qui avance

La locution « monde qui avance » peut sembler contestable – en tout cas largement tributaire du point de vue de l'observateur et des critères qu'il retient. Elle n'entend pas résumer d'un trait les évolutions du monde contemporain, évidemment complexes et nuancées, mais souligner le décalage frappant entre la progression d'un grand nombre d'indicateurs de bien-être, d'une part, et de l'autre, les perceptions de bon nombre de citoyens de par le monde.

L'érosion de la confiance apparaît aujourd'hui structurelle, et ne peut s'expliquer uniquement par la crise financière mondiale de 2007-2008. De fait, à son paroxysme, les enquêtes d'opinion avaient mis en lumière un effondrement de la confiance dans les principales institutions<sup>1</sup>. Mais depuis, malgré la reprise économique, la confiance n'a que très partiellement, et lentement, regagné le terrain perdu. Elle demeure à des niveaux historiquement bas, ce qui relève d'un double paradoxe. D'une part, la confiance semble décorrélée du progrès qui singularise l'ère contemporaine. D'autre part, elle apparaît sans lien direct avec le niveau de bien-être effectif : à quelques exceptions près – les pays scandinaves notamment – c'est au sein des régions du monde

les plus avancées au plan économique et social qu'on trouve les taux de confiance les plus dégradés (Figure 1).

Considérons d'abord le premier paradoxe : la contradiction entre le recul de la confiance et les progrès de nombreux indicateurs de développement humain. La mesure du progrès est un sujet éminemment complexe, qui a fait l'objet de nombreux travaux et débats<sup>2</sup>. La majorité des spécialistes s'accordent toutefois sur la nécessité de combiner des indicateurs économiques et sociaux pour en évaluer la dynamique. De ce double point de vue, la situation de la population mondiale s'est considérablement améliorée, qui plus est, à un rythme exceptionnellement rapide (Figure 2).

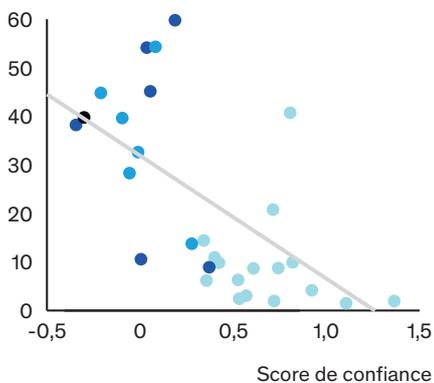
Au niveau mondial, le PIB par habitant a doublé en à peine 25 ans. Le premier des Objectifs du Millénaire pour le Développement adoptés en 2000 par 193 États membres de l'ONU – réduire de moitié le taux d'extrême pauvreté entre 1990 et 2015 – a été atteint avec cinq ans d'avance. Et la proportion d'individus sous-alimentés dans les régions en développement a été divisée par deux depuis 1990. On pourrait multiplier les exemples d'indicateurs orientés favorablement :

Figure 1

## C'est au sein des économies les plus avancées que les niveaux de confiance sont les plus dégradés

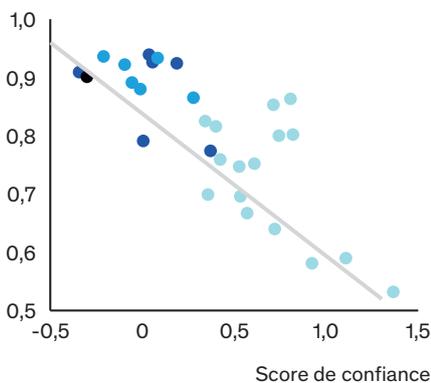
### Corrélation entre le PIB par habitant et le score de confiance

PIB par habitants (k\$)



### Corrélation entre l'IDH par pays et le score de confiance

IDH par pays



● France ● UE ● Pays membres de l'OCDE ● Pays hors OCDE

### Score de confiance

Le score de confiance a été calculé sur une échelle de 5 points (entre -2 et 2)<sup>1</sup> en fonction de la réponse de chaque pays à la question : « Pensez-vous que la qualité de vie de vos enfants sera meilleure ou pire à l'avenir ? »

1. Selon le barème suivant :  
2 = « bien meilleure », 1 = « meilleure », 0 = « égale »,  
-1 = « pire », -2 = « bien pire »  
Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018 ;  
United Nations Development Program HDI 2017

<sup>1</sup> Voir notamment le baromètre longitudinal publié chaque année depuis 2000 par la firme de relations publics, *Edelman Trust Barometer*, les enquêtes Eurobaromètre réalisées par Eurostat, ou le *World Values Survey*.

<sup>2</sup> Voir, par exemple, Fitoussi J.-P. et Stiglitz J., *Nouvelles réflexions sur la mesure du progrès social et du bien-être*, dans la Revue de l'OFCE 2012/1, ou le *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, à la Documentation française, septembre 2009.

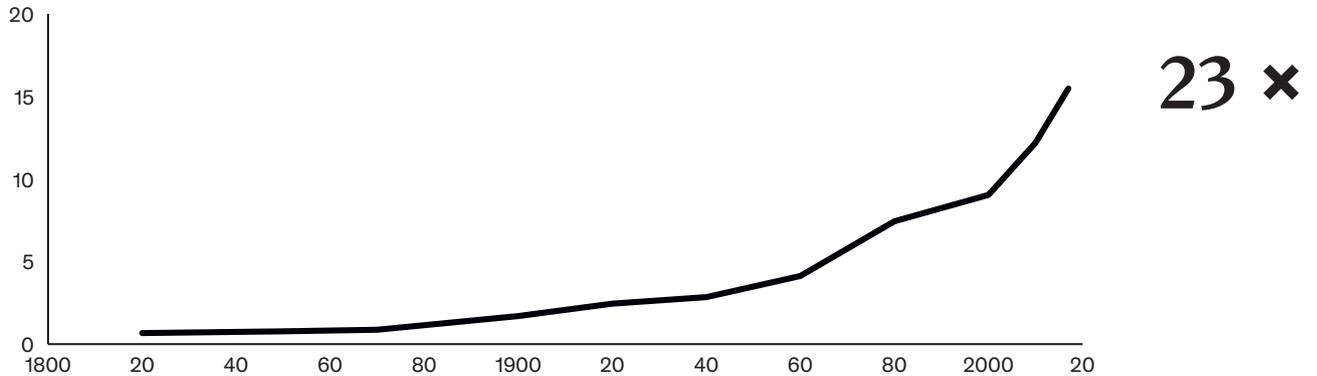
Figure 2

**Au cours des deux derniers siècles, les indicateurs de développement ont considérablement progressé**

Évolution du PIB, de l'espérance de vie et du temps de travail depuis 1800

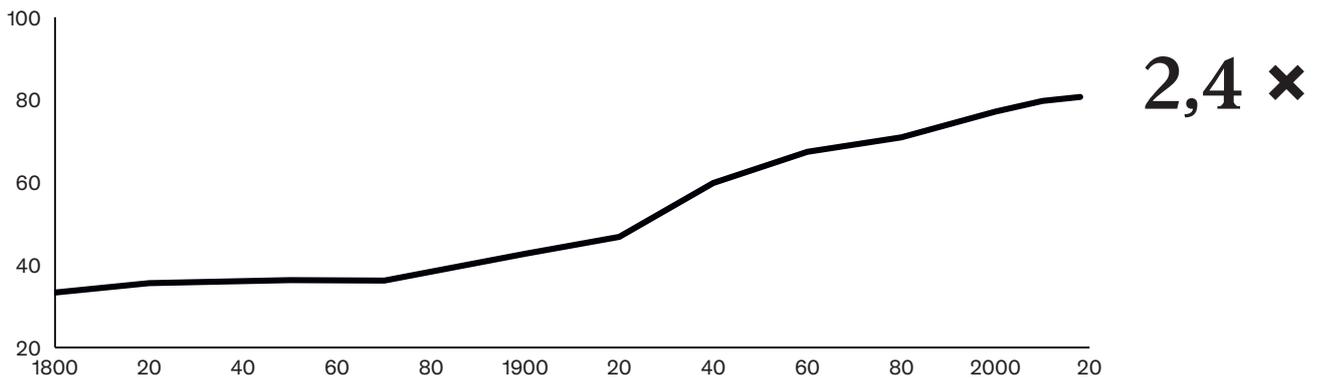
**PIB mondial par habitant**

Milliers USD, 2011



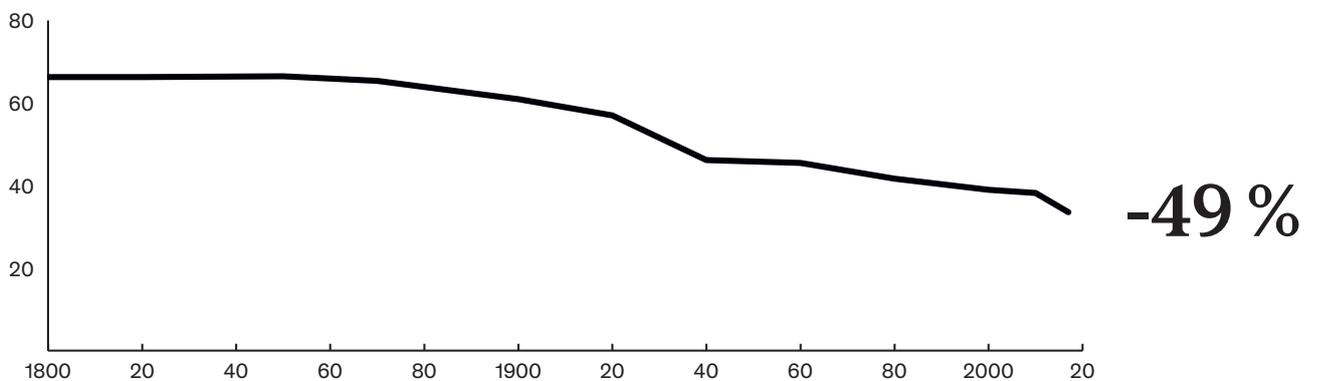
**Espérance de vie dans l'OCDE**

Années



**Temps de travail en Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et Australie**

Durée hebdomadaire en heures



Sources

Temps de travail : Données jusque 1990 - James C. Riley, *Estimates of Regional and Global Life Expectancy, 1800–2001*, *Population and Development Review*, Volume 31, Issue 3, September 2005. Données postérieures - WHO ; World Bank ; McKinsey Global Institute

PIB : World Bank, McKinsey Global Institute

Espérance de vie : Bank of England ; Huberman and Minns, *The times they are not changin': Days and hours of work in Old and New Worlds, 1870–2000* ; *Explorations in Economic History*, 2007 ; McKinsey Global Institute. Données du Royaume-Uni jusque 1870

doublent du taux d’alphabétisation depuis 50 ans, réduction de moitié de la mortalité infantile en 25 ans, doublement de l’espérance de vie en un siècle, tendance régulière à la baisse du nombre de morts causées par des conflits armés depuis 1945, etc. Bien sûr, il ne s’agit pas de réfuter la persistance de graves défis ou l’apparition de déséquilibres majeurs, dont témoignent en particulier les indicateurs environnementaux : raréfaction des ressources, élévation des concentrations de gaz à effet de serre et de polluants, effondrement de la biodiversité, etc. Néanmoins, si l’on s’en tient aux données les plus immédiatement perceptibles par les citoyens du monde, celles-ci reflètent une amélioration sans précédent de leurs conditions de vie. On pourrait d’ailleurs compléter ce constat par l’observation d’une évolution similaire dans le domaine des droits et de la dignité humaine malgré la persistance d’exceptions flagrantes. Dans les années 1960, plus de la moitié des États du monde avaient inscrit dans leur droit national des mesures discriminant certaines minorités. À l’heure actuelle, 184 d’entre eux sont parties à la Convention des Nations-Unies sur l’élimination de toutes les formes de discrimination raciale. Alors qu’au tour-

nant du XX<sup>ème</sup> siècle, seule la Nouvelle-Zélande avait accordé le droit de vote aux femmes, celui-ci leur est aujourd’hui reconnu dans tous les pays démocratiques.

Un second paradoxe apparent réside dans l’écart qui existe entre le sentiment de confiance et le niveau de développement socio-économique des diverses régions du monde – que l’enquête de McKinsey permet d’objectiver. Il en ressort en effet que la confiance n’est pas liée au niveau de développement d’un pays. Sur ce dernier, les citoyens ont généralement une vision lucide : dans les pays de l’OCDE, dans l’Union européenne, et singulièrement en France, ils reconnaissent volontiers la position privilégiée dont ils jouissent ; dans les pays émergents, ils semblent conscients des avancées qui restent à accomplir (Figure 3).

Le regard porté par les citoyens sur leur situation personnelle est, lui aussi, majoritairement neutre à positif. Trois quarts environ des répondants décrivent leur qualité de vie comme supérieure ou en ligne avec la moyenne, tant en France (73 %), que dans le reste de l’Union européenne (75 %) ou dans les pays émergents (78 %) (Figure 4).

Figure 3

### 43 % des Français classent leur pays au dessus de la moyenne des nations

Comment classez-vous votre pays dans son ensemble ?

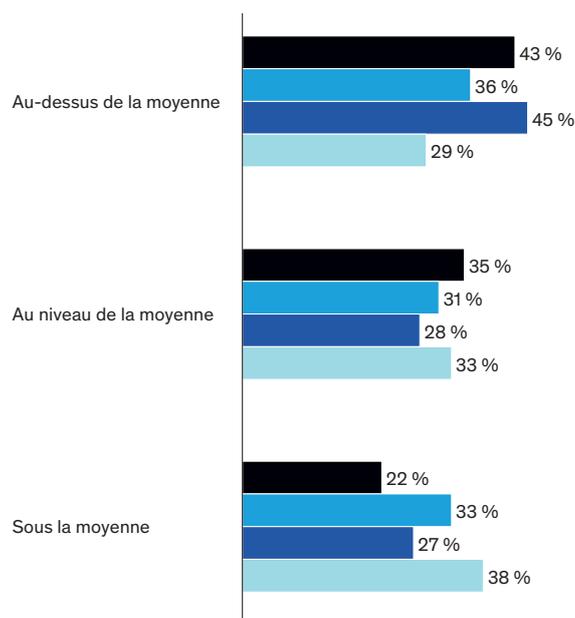
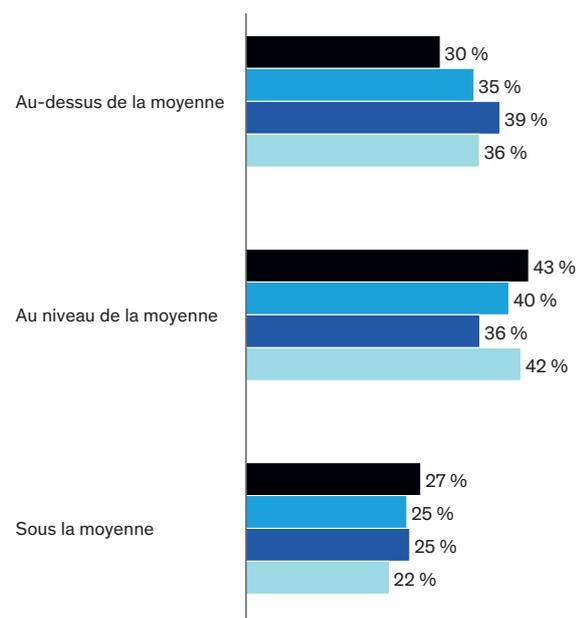


Figure 4

### Plus de 70 % des Français estiment que leur qualité de vie est globalement supérieure ou au niveau de la moyenne

Comment évaluez-vous la qualité de votre vie ?



Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

■ France ■ UE ■ Pays membres de l'OCDE ■ Pays hors OCDE

En revanche, dès lors qu'on introduit la notion de confiance – dans l'avenir au premier chef – la vision devient très contrastée selon les régions du monde.

Pas moins de 46 % des Français prévoient que la situation se dégradera pour les générations futures – contre seulement 19 % qui pensent qu'elle s'améliorera. L'inquiétude domine aussi pour les propres enfants des répondants : 21 % pensent qu'ils seront mieux lotis, 45 % estiment le contraire. Le reste de l'Europe est à peine plus serein quant au risque de déclassement, avec 44 % de pessimistes contre 28 % de confiants. À l'inverse, dans les régions émergentes, le futur est envisagé avec beaucoup d'espoir : en moyenne, 53 % des citoyens pensent que leurs descendants bénéficieront d'une meilleure situation que la leur, contre seulement 23 % qui anticipent le contraire. L'optimisme se manifeste aussi bien au sein des émergents d'Asie, que d'Afrique ou du Golfe – ce qui exclut a priori toute explication

culturelle directe (Figures 5 et 6).

Ni la crise de 2007-2008, ni le niveau de bien-être statistique ne suffisent à expliquer la défiance. Sans prétendre à l'exhaustivité, notre enquête a donc exploré d'autres facteurs d'explication possibles.

Figure 5

### Seuls 19 % des Français estiment que la situation du pays sera meilleure à l'avenir qu'elle ne l'est aujourd'hui

Pensez-vous que la situation de votre pays sera dans l'ensemble meilleure ou pire qu'aujourd'hui pour les prochaines générations ?

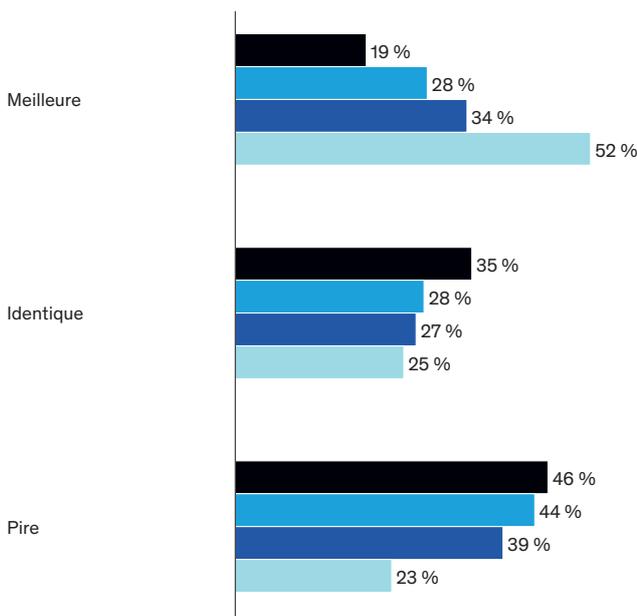
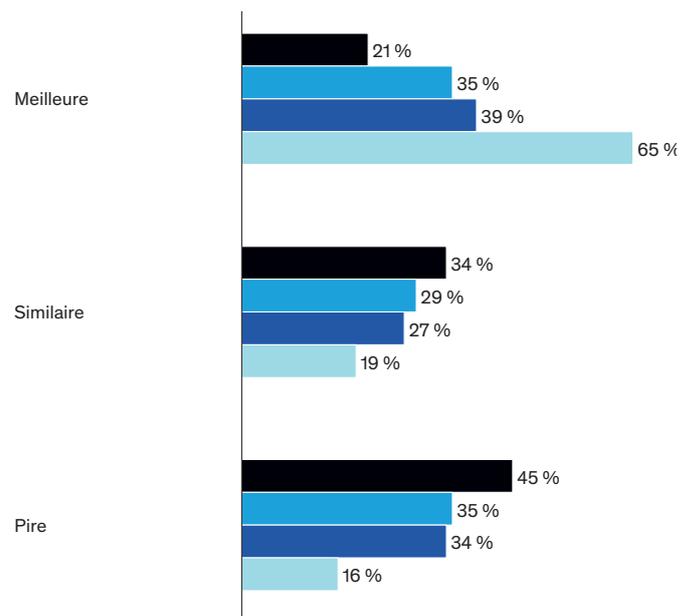


Figure 6

### Près de la moitié des Français est pessimiste quant à la qualité de vie des générations futures

Pensez-vous que la qualité de vie de vos enfants sera meilleure ou pire à l'avenir ?



Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

■ France ■ UE ■ Pays membres de l'OCDE ■ Pays hors OCDE

## Le défi redoutable du déclin de la confiance

Positionné à la jonction entre recherche économique et pratiques managériales des entreprises et des administrations, le McKinsey Global Institute (MGI) constate que la confiance suscite, depuis quelques années, un intérêt croissant dans ces deux champs à la fois. Bien qu'elle soit un objet protéiforme, difficile à appréhender, car liée aux perceptions subjectives et sujette à d'importantes variations conjoncturelles, elle entraîne en effet des répercussions profondes, aussi bien sur le plan économique que social.

### Des coûts économiques

Le manque de confiance pèse d'abord sur le dynamisme de l'économie, principalement à travers deux mécanismes : les anticipations des entreprises, reflétées par leurs décisions d'embauche et d'investissement, ainsi que la consommation des ménages.

Dans la plupart des grands États de l'Union européenne, et notamment en France, le taux d'investissement net (après dépréciation du capital) s'établit à des niveaux sensiblement inférieurs à celui des années précédant la crise (20,1% du PIB en 2017 dans l'UE, soit 2,3 points de moins qu'en 2007). Dans le même temps, le coût du capital est pourtant historiquement faible, grâce aux politiques de soutien des banques centrales. Dans une enquête réalisée auprès des chefs d'entreprises fin 2017, le MGI avait mis en évidence le niveau persistant d'incertitude et la faiblesse de la demande comme principaux motifs d'attentisme. Un potentiel de croissance important demeure ainsi inexploité – estimé à environ 1000 milliards d'euros en cumul d'ici 2030<sup>1</sup>. Ce sous-

investissement érode la productivité future, ainsi que la capacité de l'Union européenne à faire face aux transitions en cours : modernisation des infrastructures de transport, d'énergie, développement des écosystèmes numériques, montée en compétence de la main d'œuvre. On peut probablement lui imputer une part significative du ralentissement de la hausse de la productivité du travail ; en France, en Allemagne et en Suède, par exemple, la croissance annuelle de cette dernière a chuté, par rapport à une moyenne de quelques 2 % entre 1985 et 2005, à moins de 1 % en 2010-2016, alors qu'elle est proche de zéro au Royaume-Uni. Outre la baisse de l'intensité capitalistique, la hausse du niveau de liquidité des entreprises est un autre symptôme du niveau élevé d'incertitude qui règne dans le monde des affaires. Ainsi, l'épargne brute des entreprises de l'UE a dépassé 2 000 milliards d'euros en 2016, soit près de 500 milliards d'euros de plus qu'en 2009.

Le moral des ménages, qui détermine leur préférence pour la consommation ou pour l'épargne, est la seconde répercussion économique évidente du niveau de confiance. Or, en France, par exemple, celui-ci subit depuis plusieurs décennies une érosion marquée : entre 1973 et 2001, il n'est passé sous sa moyenne de long terme qu'à trois reprises et seulement pour quelques mois ; à l'inverse, depuis cette date, il oscille autour de 10 points plus bas, et n'a retrouvé des niveaux supérieurs à sa moyenne de long terme qu'à deux reprises, brièvement, en 2007 et en 2017. Il est plus difficile d'obtenir une vision

<sup>1</sup> McKinsey Global Institute, *Rebuilding trust in Europe: three pathways*, janvier 2018.

synthétique du moral des ménages européens, car les méthodologies des instituts de statistique ou de sondage diffèrent, de même que la situation propre à chaque pays. La situation observée au Royaume-Uni ou en Italie est proche de celle de la France, mais l'Allemagne, l'Espagne, et la plupart des pays d'Europe du Nord et de l'Est, affichent à l'inverse des indices de confiance supérieurs, et similaires à leurs niveaux pré-crise. Agrégée au niveau européen, la consommation des ménages a cependant progressé moins vite, dans la décennie 2007- 2017, que dans la décennie précédente : +2,5 % par tête, en moyenne, contre +3,5 % auparavant.

On ne saurait réduire l'atonie de l'investissement et de la consommation à une cause unique. Les politiques fiscales, les choix budgétaires, entre autres, jouent également un rôle majeur. Mais il n'en demeure pas moins que l'absence de confiance des dirigeants d'entreprise et des ménages a un coût économique élevé, et que s'il persiste, il continuera d'obérer les perspectives de l'Union européenne et de la France.

#### **Un affaiblissement des capacités d'action collectives**

La confiance est aussi un prérequis nécessaire à toute action publique. Dans la prise de décision, la défiance peut conduire à des choix contre-productifs, pris sous la pression ou recherchant des gains à court-terme. Aux stades ultérieurs, la mobilisation des agents publics et l'adhésion des administrés aux choix publics, sans lesquels rien n'est possible, sont

conditionnées par la confiance. Mais son rôle dans l'action collective s'étend bien au-delà de la sphère publique. Les dirigeants d'entreprises connaissent bien l'importance déterminante de la confiance dans la performance de leurs organisations, en général, mais tout particulièrement dans son agilité et son aptitude à se transformer. Dans l'entreprise comme dans la société, il existe une relation inverse entre la confiance et la contrainte normative : quand la confiance s'efface, l'autorégulation recule, et il faut davantage encadrer par le contrat, la règle ou la loi. Le surcroît de rigidité est le prix de la défiance.

De même qu'il n'y a pas d'action collective possible sans confiance, la redistribution – via les prélèvements et les transferts – suppose que les administrés considèrent les besoins de leurs concitoyens comme motivés et légitimes. Or, on peut observer une relative érosion du consentement à cette redistribution. En témoignent divers indices mesurant la perception de l'impôt, de l'indemnisation du chômage ou des transferts sociaux. Par exemple, 64 % des Français sont d'accord avec l'affirmation que « Les chômeurs pourraient retrouver un travail s'ils s'en donnaient davantage les moyens et s'ils se montraient moins difficiles avec les offres qui leur sont proposées ». À nouveau, la comparaison avec les pays scandinaves est frappante : la confiance y est élevée, ce qui va de pair avec des mécanismes d'assurance sociale particulièrement protecteurs.

# Quatre facteurs qui sapent la confiance à travers le monde et créent de nouvelles attentes chez les citoyens

Notre étude confirme d'abord que, même à l'échelon mondial, la confiance dépend de variables sociodémographiques bien identifiées par les chercheurs : l'âge par exemple (60 % des moins de 35 ans déclarent ainsi qu'ils ont confiance dans l'avenir, contre 45 % de leurs aînés) ou le niveau de diplôme ou de revenus (il y a 18 points d'écart de confiance selon qu'on est diplômé du supérieur ou non, et 8 points selon qu'on gagne plus ou moins que le salaire médian) (Figure 7).

Mais au-delà, notre étude met en évidence des niveaux de défiance élevés dans de nombreuses régions du monde, alors même qu'elles ont suivi depuis deux décennies des trajectoires économiques et sociales hétérogènes. Par ailleurs, elle fait ressortir quatre facteurs d'explication principaux de ce phénomène, qui semblent valables à l'échelle mondiale. Autrement dit, même si le niveau de confiance varie selon les régions, la défiance, quand on la rencontre, répond souvent à des causes communes, quand bien même des spécificités locales existent.

Ces quatre facteurs prépondérants sont les craintes liées à l'instabilité économique, l'accroissement des inégalités, le scepticisme sur la capacité d'action des pouvoirs publics, et la perception que le vote serait devenu inutile.

## L'instabilité économique

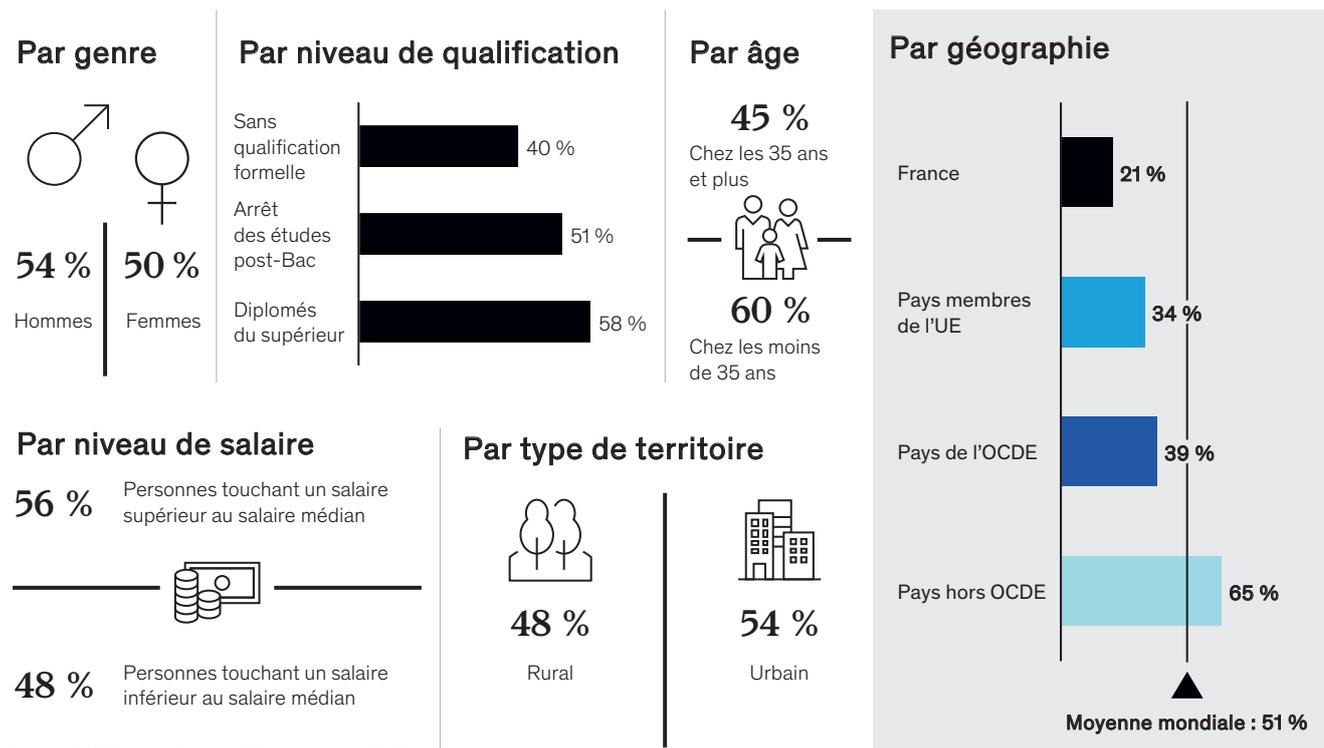
Premier enseignement, plusieurs indices suggèrent que les citoyens de nombreuses régions perçoivent les déséquilibres et les fragilités du système économique mondial comme la principale menace pesant sur eux – ne plaçant qu'au second plan les tensions identitaires qui pourtant se multiplient. Alors même que, dans presque tous les pays, le PIB par habitant en termes réels s'établit à son plus haut niveau historique, ils expriment des craintes plus ou moins vives pour leur avenir économique. Celles-ci portent principalement sur deux sujets : la sécurité de l'emploi et le coût de la vie. De manière sous-jacente, ces craintes sont liées à une vision plutôt négative des effets de la mondialisation – surtout en Occident

Figure 7

### Au plan mondial, le niveau de confiance varie fortement en fonction de l'âge, du genre, du niveau de qualification et de salaire, et du lieu de vie

Pensez-vous que la qualité de vie de vos enfants sera meilleure ou pire à l'avenir ?

Pourcentage de réponses positives à l'échelle mondiale à la question

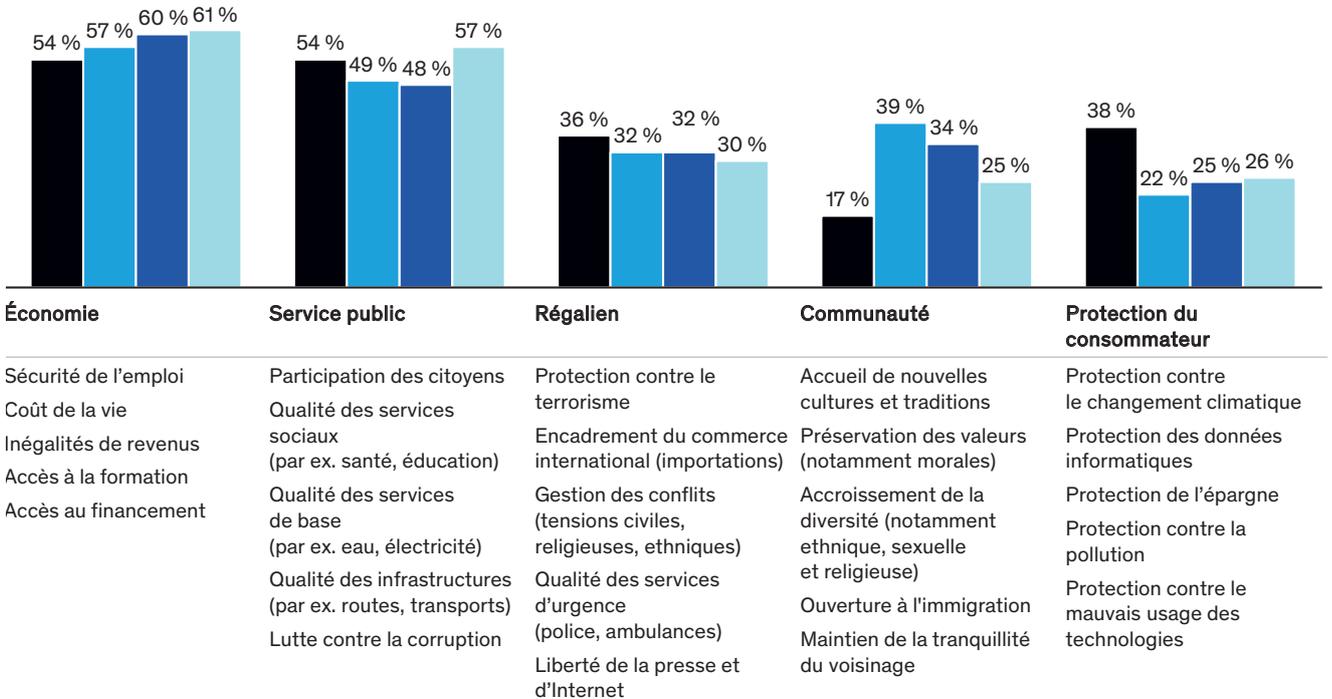


Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

Figure 8

## Ce sont les sujets économiques et la qualité des services publics qui concentrent le plus d'attentes de la part des citoyens dans l'ensemble des pays étudiés

Parmi les sujets suivants, lesquels sont d'après vous les plus importants pour améliorer la vie des prochaines générations ?



Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

■ France ■ UE ■ Pays membres de l'OCDE ■ Pays hors OCDE

– et de l'impact des technologies.

Améliorer la situation économique figure ainsi au rang des attentes prioritaires des citoyens partout dans le monde : d'abord dans les pays émergents, où cette aspiration est exprimée par 61 % des sondés, mais aussi dans les pays de l'OCDE et dans l'Union européenne, où respectivement 60 % et 57 % des citoyens émettent ce souhait (Figure 8).

De ce point de vue, notre pays ne fait pas exception : les considérations économiques arrivent également en tête des facteurs de défiance dans l'avenir. Toutefois, la France se singularise par la pluralité des sujets de préoccupation. En plus du champ économique, les Français expriment ainsi, davantage que leurs homologues européens, des inquiétudes concernant la protection des consommateurs – notamment en matière environnementale, et le domaine régalien. La crise de confiance apparaît donc d'une nature plus complexe et protéiforme en France, même si le facteur économique prédomine comme ailleurs.

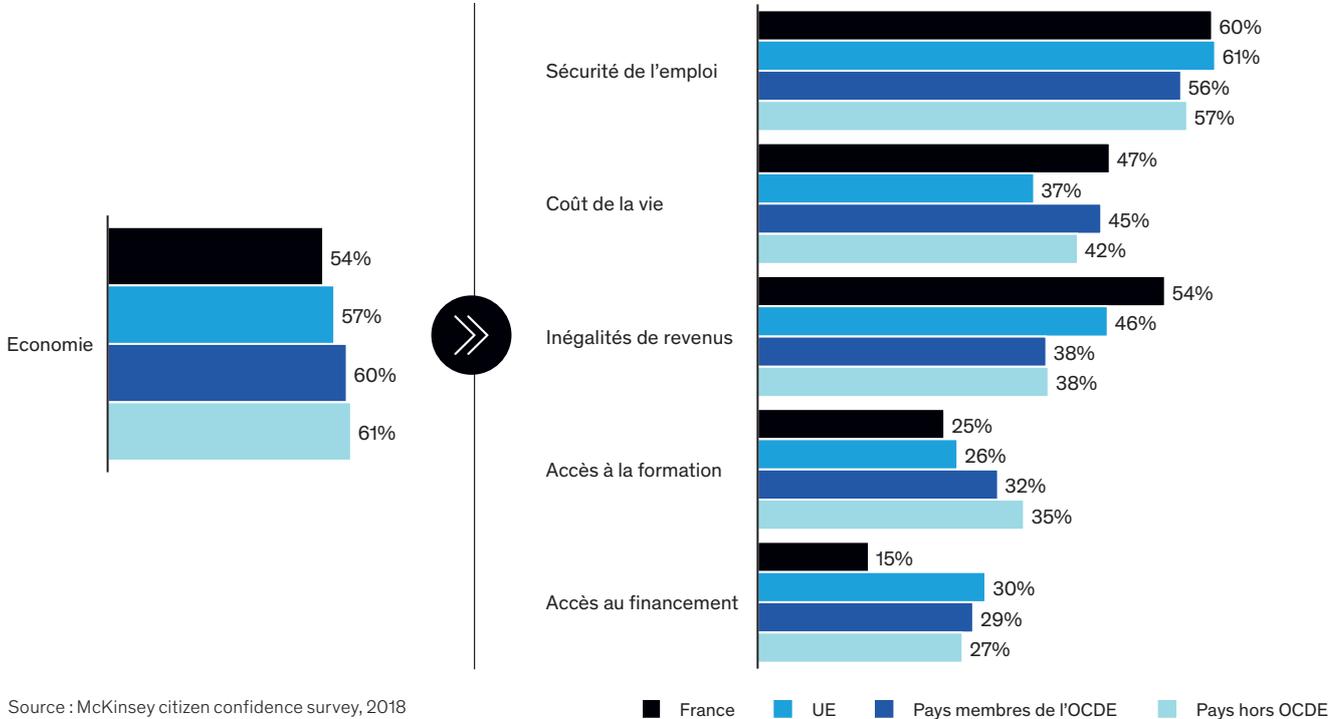
En entrant davantage dans le détail, on constate que l'emploi et le coût de la vie constituent les principaux sujets d'inquiétude – parallèlement à l'aggravation des inégalités. Interrogés sur les priorités à poursuivre pour améliorer le sort de la prochaine génération sur le plan économique, une nette majorité de citoyens avance le thème de la sécurité de l'emploi comme l'une des réponses prioritaires à apporter. On n'observe guère de différence entre les différentes régions du monde sur ce point, ce qui constitue un deuxième enseignement (Figure 9).

En revanche, sur l'attitude face à la technologie – source d'anxiété quant à l'avenir du travail – apparaissent des différences importantes entre les régions. L'Union européenne, et la France tout particulièrement, se distinguent par leur pessimisme. Ainsi, 55 % des Français, et 41 % des citoyens de l'Union européenne, se disent inquiets des effets de la technologie sur l'emploi – soit parce que ces effets leur paraissent ambigus, soit parce qu'ils anticipent un avenir où leurs compétences ne leur permet-

Figure 9

### La sécurité de l'emploi, le coût de la vie et le niveau des inégalités apparaissent comme les principaux sujets de préoccupation dans l'ensemble des pays étudiés

Parmi les sujets économiques suivants, lesquels sont d'après vous les plus importants pour améliorer la vie des prochaines générations ?

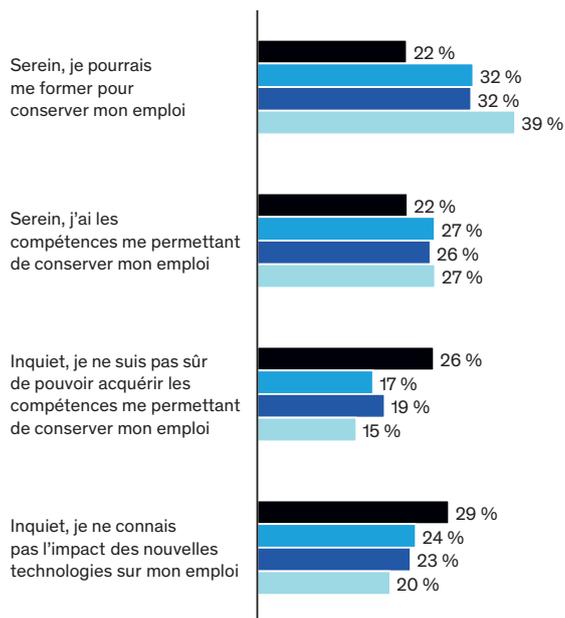


Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

Figure 10

### 55 % des Français sont inquiets de l'impact des nouvelles technologies sur leur emploi

Comment-vous sentez-vous face aux évolutions technologiques et à leur impact sur le monde du travail ?

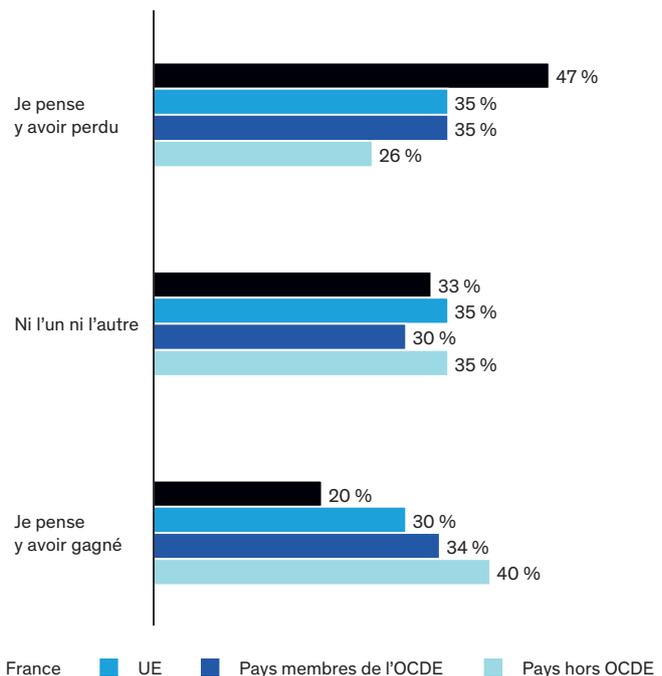


Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

Figure 11

### Un Français sur deux estime avoir perdu dans la mondialisation

Avez-vous l'impression d'avoir gagné ou perdu dans la mondialisation ?



traient plus de trouver de travail. À l'inverse, 65 % des citoyens des pays émergents estiment qu'ils ont, ou pourront acquérir, les compétences nécessaires pour trouver un emploi, même dans un marché du travail transformé par le progrès technologique. Il s'agit là d'une disparité frappante (*Figure 10*).

On observe des écarts tout aussi marqués dans l'appréhension de la mondialisation. Si l'évolution du niveau de vie futur fait l'objet d'inquiétudes partagées dans toutes les régions du monde, à des degrés assez comparables, l'évolution récente du niveau de vie est, logiquement, très diversement perçue. Avec, de manière sous-jacente, des jugements sur la mondialisation eux-aussi très polarisés, tout particulièrement en France. Ainsi, pas moins de 54 % des Français estiment s'être appauvris au cours des dernières années – un point de vue partagé par seulement 42 % des autres Européens, et par 37 % des citoyens des pays émergents. Les Français ne sont que 20 % – et les Européens 30 % – à juger qu'ils ont bénéficié de la mondialisation (définie comme un accroissement des flux de biens, d'investissements, de personnes, d'idées et de cultures). Les citoyens des pays émergents sont 40 % à le penser (*Figure 11*).

Si l'on se fonde sur ces résultats pour établir un lien entre défiance et mutations du travail d'une part, et défiance et mondialisation d'autre part, les années qui viennent seront lourdes de défis pour la France et l'Union européenne. Le McKinsey Global Institute estime ainsi que 30 % en moyenne des tâches de 60 % des métiers seraient dès à présent techniquement automatisables, en conséquence de quoi, près de 375 millions de travailleurs dans le monde devraient changer d'activité à horizon 2030 – les économies avancées étant les plus concernées, en proportion<sup>1</sup>. En France, ce sont 19 % des emplois qui pourraient être touchés, représentant près de 5,6 millions de personnes amenées à changer d'activité. Enfin, le MGI estime que, d'ici 2030, l'intensification de la concurrence au niveau mondial pourrait peser de 5 points de pourcents sur l'évolution du PIB par tête dans l'Union européenne (étant entendu que d'autres facteurs pourraient jouer favorablement – et qu'il ne s'agit pas d'une prévision de l'évolution globale de cet indicateur)<sup>2</sup>. L'accompagnement de ces évolutions paraît donc indispensable pour éviter

que l'érosion de la confiance ne se poursuive.

## L'accroissement des inégalités

Parmi les différents facteurs économiques qui motivent l'inquiétude de l'avenir, et finalement la défiance, celui de l'accroissement des inégalités occupe une place toute particulière en Europe, et plus encore, en France.

On l'a vu, réduire les inégalités de revenus est considéré comme la deuxième action la plus importante à mener pour améliorer le sort des générations en France et en Europe, et la troisième dans l'OCDE et les pays émergents. C'est en Europe qu'on trouve les pays où la sensibilité aux inégalités est la plus exacerbée : les Français sont 54 % à considérer qu'il s'agit d'une priorité, de même que 50 % des Allemands et 50 % des Italiens. Par comparaison, les pays émergents et les autres pays avancés de l'OCDE sont 38 % à le penser. À noter qu'il ne semble pas y avoir de corrélation évidente avec la réalité des inégalités, mesurée par le coefficient de Gini par exemple, ni avec leur dynamique.

À cela s'ajoute une « exception française » : la vision d'une société figée, où l'ascenseur social serait en panne. La France fait partie des très rares pays étudiés par l'enquête où ceux qui estiment que la place d'un individu dans la société est déterminée par son environnement social et familial, sont plus nombreux que ceux qui pensent qu'elle l'est par ses compétences et ses efforts. Ailleurs en Europe ou dans les pays avancés de l'OCDE, cette vision est également présente, mais jamais majoritaire (*Figure 12*).

Face à ce soupçon d'une société « à deux vitesses », les services publics apparaissent partout – et pas qu'en France ou en Europe – comme les garants d'une certaine égalité dans l'accès à l'éducation et à la santé. En conséquence, les citoyens expriment des attentes élevées dans ce domaine. En Europe, ces deux domaines sont également perçus comme étant ceux où l'impact de la technologie sera le plus positif dans les années à venir<sup>3</sup>. Dans toutes les régions du monde, fournir de meilleurs services d'éducation et de santé est considéré comme un levier d'action publique prioritaire pour améliorer le destin des générations futures, loin devant le renforcement de l'implication démocratique des citoyens, le développement des infrastructures, des services de base (eau, électricité) ou la lutte

<sup>1</sup> McKinsey Global Institute, *Harnessing automation for a future that works*, janvier 2017 et McKinsey Global Institute, *Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation*, décembre 2017.

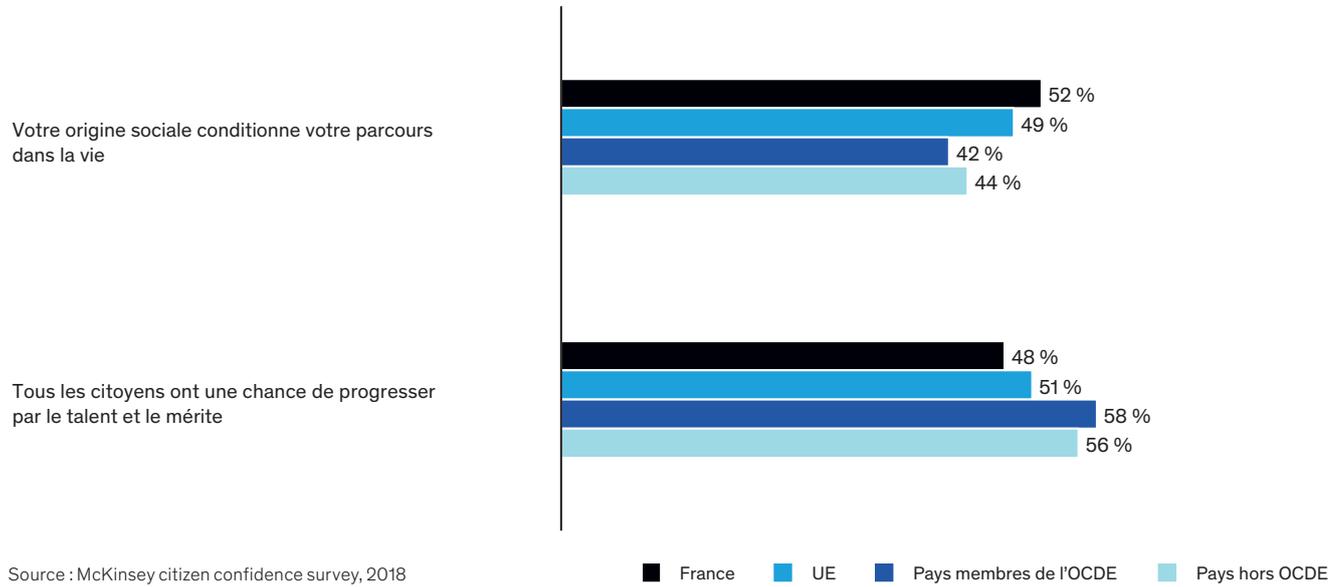
<sup>2</sup> McKinsey Global Institute, *Testing the resilience of Europe's inclusive growth model*, décembre 2018.

<sup>3</sup> *Tech for Good: Smoothing disruption, improving well being*, McKinsey Global Institute, mai 2018

Figure 12

### Le sentiment de panne de l'ascenseur social est plus marqué en France et en Europe, que dans le reste du monde

Lequel des énoncés suivants reflète le mieux votre vision du pays ?

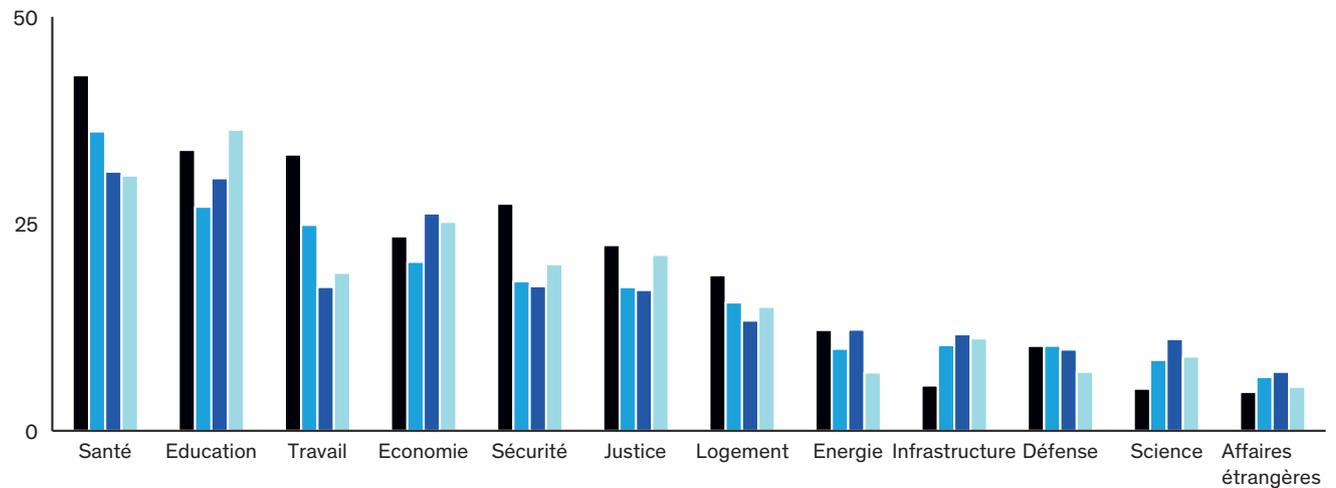


Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

Figure 13

### À travers le monde, les pouvoirs publics sont particulièrement attendus dans les domaines de l'éducation et de la santé

Si vous pouviez conseiller à vos dirigeants de concentrer leur attention sur certains domaines afin d'améliorer votre vie, quels seraient-ils ?



Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

contre la corruption. Cette attente ne concerne d'ailleurs pas que le long-terme. Même lorsqu'on les interroge sur les champs d'action publique les plus susceptibles d'améliorer leur propre qualité de vie, les citoyens placent en tête l'éducation et la santé – c'est là qu'ils invitent les décideurs publics à concentrer leurs efforts. Une aspiration particulièrement forte en France, où cette opinion s'exprime plus fréquemment encore que dans les autres régions du monde (Figure 13).

### Le scepticisme sur la capacité d'action des pouvoirs publics

Face aux attentes des citoyens, il est frappant de constater à quel point la confiance dans les capacités d'action des pouvoirs publics apparaît limitée. L'ampleur de cet écart est sans doute un troisième facteur d'ébranlement de la confiance (Figure 14).

Avec des différences entre les pays, la proportion de citoyens convaincus que leur secteur public dispose des bonnes compétences et fournit le niveau de service adéquat est faible : 9 % en France, 11 % dans l'Union européenne et 18 % dans les émergents. Dans les économies avancées, plus des deux tiers

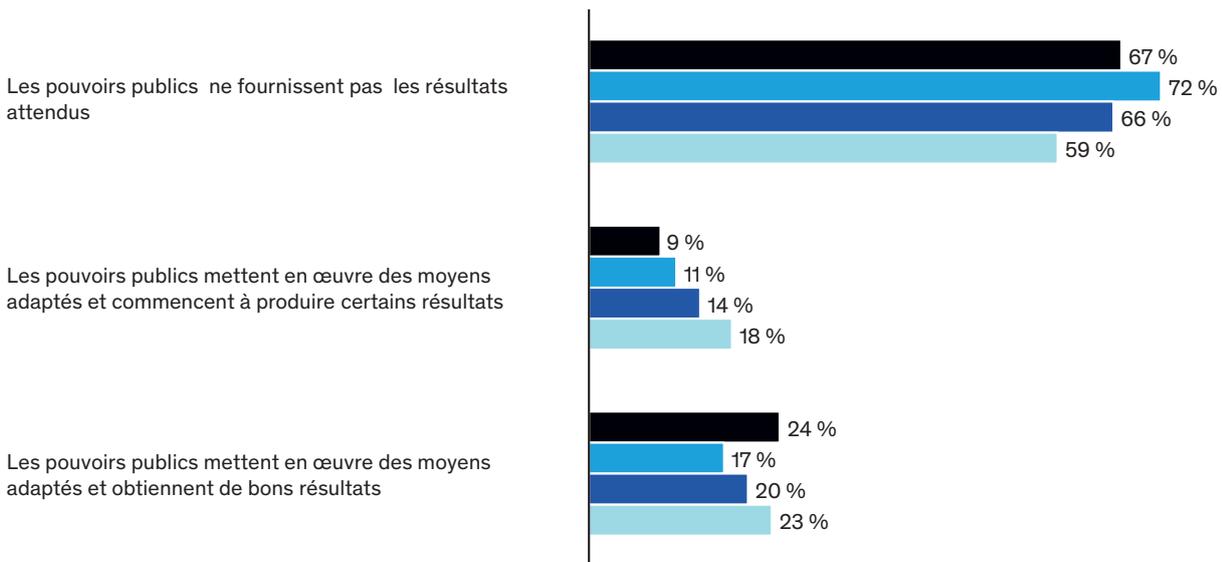
des citoyens interrogés estiment que les résultats sont insatisfaisants : 67 % en France, 72 % dans l'Union européenne, 66 % dans la moyenne OCDE. Une moitié environ estiment que l'administration disposerait des compétences nécessaires, mais manquerait d'efficacité ; l'autre juge que le manque de résultat est d'abord imputable à un déficit de compétences.

Le degré de déception reflété par ces chiffres constitue un défi considérable pour les administrations. Il signifie, non seulement que des transformations profondes pour améliorer leur efficacité sont attendues – mais aussi qu'un travail considérable reste à mener pour expliquer, valoriser et faire reconnaître ces réformes.

Figure 14

### À travers le monde, le sentiment que les pouvoirs publics ne fournissent pas les résultats attendus est très fort

Concernant l'efficacité des pouvoirs publics, avec quelle affirmation êtes-vous le plus d'accord ?



Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

## La perception d'une perte d'utilité du vote

La perte de confiance se manifeste également par des doutes sur la capacité personnelle des citoyens à peser sur les décisions politiques. Ce phénomène transparait dans la plupart des États démocratiques du monde, mais revêt une intensité toute particulière en France.

En effet, outre les électeurs qui restent complètement à l'écart du débat démocratique (environ 15 % des répondants à travers le monde déclarent ne jamais avoir voté, et ne pas souhaiter le faire à l'avenir), ceux qui votent tout en pensant que leur vote ne compte pas représentent 43 % des citoyens de l'OCDE et 40 % de ceux de l'Union européenne.

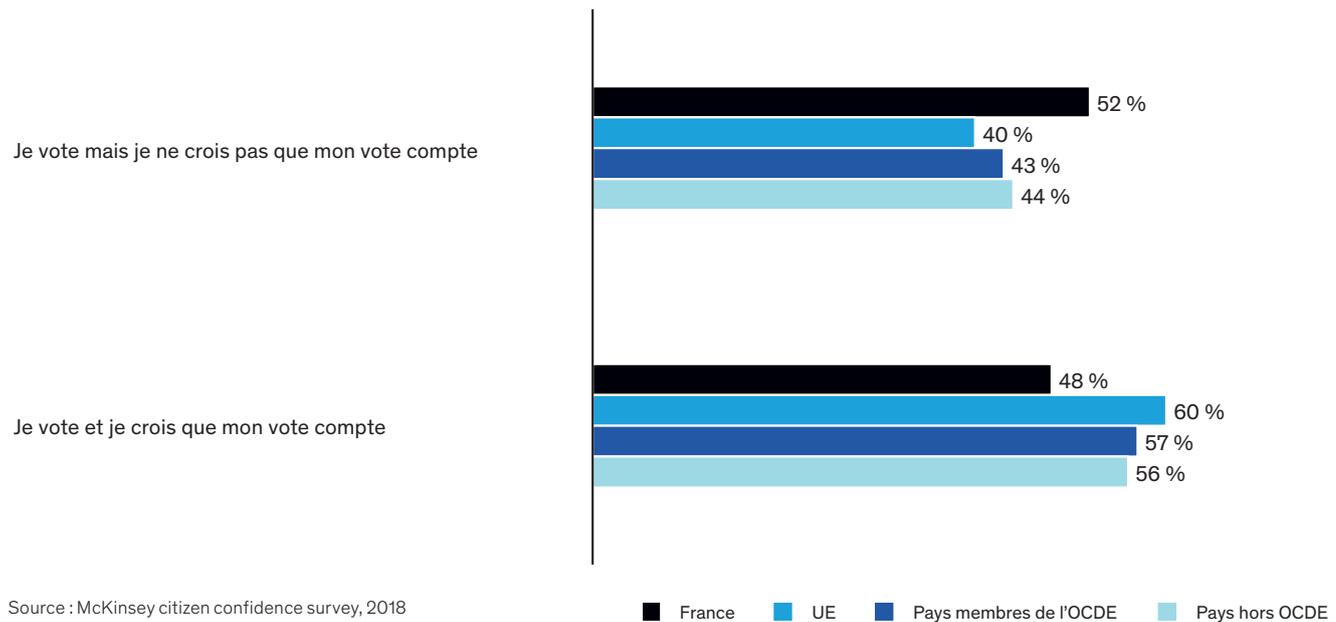
Soit, au total, un bloc représentant environ la moitié des citoyens de ces pays.

Mais le désenchantement démocratique est encore plus vif en France. L'Hexagone compte parmi les rares pays où la proportion de citoyens désabusés dépasse nettement celle des citoyens investis. Même parmi ceux qui se rendent aux urnes, 52 % pensent que leur vote ne compte pas. Une majorité absolue de Français a ainsi perdu confiance dans l'exercice démocratique, et dans leur capacité à peser sur le cours des événements (Figure 15).

Figure 15

### Le sentiment d'inutilité du vote est plus marqué en France que dans les autres pays étudiés

Concernant le vote aux élections, avec quelle affirmation êtes-vous le plus d'accord ?



Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018

# Des pistes pour rebâtir la confiance

Les causes de la perte de confiance sont nombreuses, plus complexes que ne le laisse entrevoir notre étude, et en partie subjectives. Elles se prêtent donc difficilement à des remèdes universels. Par ailleurs, ces solutions impliquent un grand nombre de parties prenantes : il serait réducteur d'imputer aux seuls pouvoirs publics la responsabilité du malaise exprimé par les citoyens face aux grandes mutations du monde.

Toutefois, de la même manière que des motifs communs de défiance apparaissent à travers le monde, des attentes identiques se font jour, et dès lors, quelques pistes de réflexion se dégagent par-delà les spécificités nationales. Nous en esquissons dans un premier temps les grands contours. Puis, nous prenons le parti de nous concentrer sur deux aspects autour desquels ces attentes apparaissent les plus vives : les évolutions qui touchent le monde du travail, d'une part, et l'efficacité des services publics, d'autre part. Nous complétons ces pistes par quelques exemples concrets d'actions favorables au rétablissement de la confiance, tirés de notre expérience aux côtés d'entreprises et de gouvernements du monde entier.

## Rétablir la confiance passe par trois champs d'action

Notre enquête a montré que la défiance était largement liée aux déséquilibres du système économique mondial, qu'ils soient effectifs – comme le décrochage relatif de certaines catégories de population des pays avancés – ou perçus comme des menaces futures – comme l'impact de la technologie sur le travail. Endiguer la montée de la défiance impliquerait donc de rassurer sur l'évolution d'un système aujourd'hui très complexe et interdépendant.

De fait, la période contemporaine contraste nettement avec le relatif équilibre qui a prévalu pendant les « 30 glorieuses ». La difficulté de cette phase de transition tient à la célérité de l'évolution, ainsi qu'à la simultanéité des multiples facteurs et tendances qui sous-tendent les changements.

Énergétique et environnemental, d'abord, avec les limites de plus en plus perceptibles du modèle linéaire (« extraire, produire, jeter »), auquel devra largement se substituer, à terme, un modèle circulaire. Géoeconomique et géopolitique, ensuite, à mesure que nous plongeons dans un monde fragmenté, dont le centre de gravité glisse vers l'Asie. Technologique, aussi, avec la digitalisation et la robotisation, qui entraînent une redéfinition du contenu de la plupart des métiers – moins de tâches répétitives, davan-

tage de créativité et d'interactions – et impliquent une réactualisation des compétences tout au long de la vie professionnelle. Démographique, enfin, avec une stabilisation graduelle de la population mondiale, mais aussi un vieillissement qui réduit la proportion d'actifs.

Considérée isolément, aucune de ces mutations ne représente un défi supérieur à ceux auxquels l'humanité s'est trouvée confrontée aux stades antérieurs de son histoire. La difficulté consiste à gérer la concomitance et la rapidité de ces évolutions, à coordonner l'action des différents acteurs, et à bâtir un récit collectif qui permettra au plus grand nombre d'en percevoir le sens. À cet égard, trois champs d'action possibles ressortent de notre enquête.

Primo, il est important que les citoyens du monde entier puissent constater que leurs sujets de préoccupation prioritaires, tels qu'ils ressortent de notre étude, sont traités efficacement. Il s'agit d'abord de l'impact des mutations technologiques sur le marché du travail, avec le risque associé de chômage (redouté par environ 60 % des répondants) et de creusement des inégalités (redouté par 54 % des Français et 46 % des Européens). Vient ensuite la problématique de l'efficacité des services publics, au premier rang desquels figurent l'éducation et la santé. Or, l'action des administrations dans ces différents domaines est perçue comme inefficace par environ 2 sondés sur 3 à travers le monde.

Dans un deuxième temps, le retour de la confiance passerait par un investissement volontariste dans quelques catalyseurs de progrès économique et social. Sollicités pour réagir à une liste de propositions, les citoyens que nous avons interrogés mentionnent le renforcement de l'égalité entre les hommes et les femmes dans tous les domaines, le développement des infrastructures, ou encore le logement.

Enfin, notre enquête en atteste : la préservation des grands équilibres environnementaux et sociaux figure aussi en bonne place parmi les préoccupations des citoyens. Ainsi, l'urgence environnementale est considérée comme une priorité par 58 % des Français, 56 % des Européens, et près d'un citoyen sur deux dans le reste du monde. Intervenir de manière déterminée, efficace et visible pour le développement durable permettrait de rassurer sur les perspectives des générations futures (*Figure 16*).

Figure 16



### Adapter les marchés du travail aux ruptures technologiques

Faute de pouvoir couvrir de façon exhaustive des champs d'action aussi vastes, nous ébaucherons ici quelques pistes portant sur les deux premiers. Au rang des préoccupations ressortant de notre enquête comme les plus urgentes, figure en effet l'impact des technologies numériques, associées à la mondialisation, qui continueront à remodeler profondément les marchés du travail dans les décennies à venir.

L'ampleur des mutations à venir est telle qu'il est essentiel d'adopter une perspective factuelle sur cette question, à propos de laquelle circulent des estimations de tous ordres. Il est vrai que les progrès considérables de l'intelligence artificielle permettraient aujourd'hui, en théorie, d'automatiser 30 % des tâches qui composent 60 % des métiers<sup>1</sup>. Mais cela ne signifie en rien que les emplois soient amenés à disparaître dans des proportions comparables. À l'heure actuelle, moins de 5 % des emplois sont intégralement automatisables. Par ailleurs, historiquement, les gains de productivité entraînés par des ruptures technologiques comme le moteur

à explosion ou l'électricité ont toujours débouché sur la création d'emplois liés à l'élévation du niveau de vie général de la population, d'une part, et sur l'apparition de nouveaux métiers, d'autre part. Tout l'enjeu des mutations du travail consiste donc à assurer que les mêmes mécanismes vertueux puissent jouer à l'avenir.

Les pouvoirs publics se trouvent donc confrontés à la nécessité d'endiguer la polarisation du marché du travail, tout en traitant sa conséquence la plus directe, le découplage de l'évolution de la productivité et de celle des salaires réels. La réponse à ce défi devra associer deux éléments. La formation tout d'abord, avec des besoins considérables de requalification ; le McKinsey Global Institute estime qu'au niveau mondial, 375 millions de personnes auraient besoin d'être formées pour se reconvertir d'ici 2030. Les mécanismes de protection sociale, ensuite, dont il conviendra d'assurer l'efficacité et le caractère incitatif, mais également le financement, alors que le capital des entreprises est toujours plus immatériel et mobile.

Mais le défi concerne également les entreprises au premier chef, qui ont commencé à prendre des mesures ambitieuses pour éviter que la pénurie de capital humain ne freine leur croissance. Dès à présent, elles font face à des déficits de compétences

<sup>1</sup> McKinsey Global Institute, *A future that works: automation, employment and productivity*, janvier 2017.

dans certains domaines, et sont engagées dans une guerre des talents. Demain, elles devront investir massivement dans la requalification de leurs salariés pour faire face à l'évolution de leurs métiers. Ces mutations à grande échelle, impliquent tout à la fois d'établir une vision à moyen terme de leurs besoins en capital humain, d'identifier précisément le déficit de compétences auxquelles elles font face, de traduire ce déficit en leviers d'action hiérarchisés, de concevoir des parcours d'apprentissage individualisés, et de déployer ces parcours à grande échelle.

Quelques entreprises se montrent pionnières en la matière. Dans la période récente, nous avons vu ainsi une entreprise technologique européenne engager la requalification de plus de 5 000 employés en deux ans (soit 20 % de son effectif), pour mener à bien son repositionnement stratégique et agile, démontrant ainsi qu'il est possible de conduire ce type de transformation à grande échelle. Une banque régionale confrontée à des changements technologiques et stratégiques majeurs, est également parvenue à requalifier 20 000 employés en cinq ans. Un distributeur international a réalisé récemment une analyse complète de l'effet de l'automatisation sur ses effectifs, avec un horizon de 10 ans, pour bâtir une stratégie complète de requalification. Au-delà de ces programmes, nous observons également que se diffusent dans les entreprises, à travers les pratiques managériales, un état d'esprit propre à raffermir la confiance des collaborateurs dans leur capacité à apprendre et s'adapter continuellement.

L'action des entreprises ne peut bien entendu pas être décorrélée de celle des pouvoirs publics : les catalyseurs mis en place par les secondes favorisent l'engagement des premières. Nous avons ainsi observé que la mise en place d'instances nationales de prospective et de recueil des besoins sur les compétences et métiers futurs, était utile pour orienter les choix en matière de formation initiale et continue. De même, les réformes permettant de rapprocher les universités des employeurs, et de définir des contenus et des conditions d'accès aux formations mieux adaptés aux bassins d'emploi (en matière d'apprentissage notamment), obtiennent régulièrement des effets positifs. Enfin, des incitations ciblées permettant d'enrôler les entreprises dans le co-financement et la mise en œuvre de programmes de requalification sont parfois nécessaires, pour engager des mouvements de grande ampleur en la matière.

## Renforcer l'efficacité des services publics

L'autre préoccupation majeure qui nourrit l'inquiétude à travers le monde porte sur l'efficacité des services publics. Les citoyens expriment vis-à-vis des administrations des attentes croissantes, que ces dernières peinent à satisfaire dans un contexte de ressources budgétaires limitées, et de contraintes de tous ordres qui entravent l'action publique. Ces attentes sont particulièrement aiguës dans les domaines de l'éducation et de la santé, considérés comme « vitaux » par les citoyens, car ils conditionnent leur capacité à améliorer leurs conditions de vie et celles de leurs enfants. La présomption d'inefficacité qui s'est installée autour de ces services est ainsi particulièrement délétère. Sans prétendre épuiser un sujet particulièrement complexe, trois types d'actions peuvent être engagées, visant à améliorer l'expérience des usagers, à renforcer l'efficacité des services publics, et à impliquer davantage les entreprises dans la recherche de solutions.

La problématique de l'efficacité des services publics peut être abordée dans un premier temps sous l'angle de l'expérience des usagers. À l'heure où ceux-ci comparent en permanence leur expérience des services publics et privés, l'écart important qui existe parfois entre les deux constitue un problème. Or, une étude de McKinsey menée en 2018 auprès de 20 000 personnes dans six pays a montré que les administrés satisfaits de leur expérience usager étaient dix fois plus nombreux que la moyenne à faire confiance à l'État. C'est la raison pour laquelle les programmes engagés par les administrations, pour s'inspirer des meilleures pratiques en matière d'expérience-client et de design thinking, n'ont rien de trivial. Dans un pays de l'OCDE, l'administration chargée d'indemniser les particuliers en cas de catastrophe naturelle, a pu, grâce à une démarche de ce type, diviser par dix le délai de traitement des dossiers, et traiter un stock de dix-huit mois de dossiers en souffrance. Une administration fiscale européenne qui s'est lancée dans une vaste simplification des procédures de déclaration de revenus et de TVA, en parallèle de leur numérisation, a vu sa cote de confiance auprès des citoyens progresser de 68 % à 83 % en six ans. Ces initiatives se multiplient à travers l'Europe. Les marges de progression demeurent toutefois immenses, et constituent un levier, modeste mais bien tangible, pour renforcer la confiance.

Au-delà de l'expérience usager, la satisfaction des attentes des citoyens en matière d'éducation et de santé impliquera également une action résolue des pouvoirs publics. Il s'agit de choix collectifs lourds, qui impliquent de fixer des priorités, de dégager des ressources, de transformer certaines organisations. À côté de ces choix politiques, il existe des marges de manœuvre pour renforcer l'efficacité des services rendus, fondées sur le partage des meilleures pratiques au plan international et l'évaluation systématique des résultats.

De nombreux pays ont réussi à transformer leurs systèmes éducatifs sur ces bases, en obtenant des résultats substantiels. Ils ont généralement concentré leurs efforts sur la qualité du corps enseignant, l'amélioration continue – et collaborative – des pratiques pédagogiques, le renforcement du rôle des directeurs d'école et le suivi individualisé des élèves en difficulté. Autant de pistes envisageables pour rétablir la confiance dans des systèmes scolaires, en renforçant tout à la fois leur efficacité et leur équité. Il en va de même dans le domaine de la santé, où des remèdes existent qui font leurs preuves à travers le monde, et qui ne demandent qu'à être dupliqués. La généralisation de la médecine à distance pour répondre à la pénurie de praticiens dans certaines zones, la modernisation du fonctionnement des hôpitaux qui permet de redonner de l'oxygène aux établissements et à leurs agents, de nouvelles pratiques qui permettent de répondre au développement des maladies chroniques ou de

mieux prévenir certaines maladies... Là encore, une fois opérés les choix relevant de la seule légitimité démocratique, il existe des marges de manœuvre substantielles, qui peuvent renforcer l'efficacité des services publics, et partant, la confiance.

Enfin, dans ce domaine comme dans tous les autres, le concours des entreprises pourra s'avérer décisif. Dans le champ éducatif, une entreprise technologique épaula ainsi l'UNESCO pour lancer des programmes éducatifs sur mobile, dans des régions reculées ou sous-équipées en écoles. Dans de nombreuses entreprises, nous avons observé que les salariés pouvaient être incités à donner des cours ou à proposer du tutorat, à destination d'enfants défavorisés. Dans le domaine de la santé, les initiatives sont tout aussi diverses et nombreuses. Elles concernent souvent la prévention : une entreprise américaine a ainsi proposé à tous les employés de son siège un dépistage génétique, assorti de conseils personnalisés une fois identifiés leurs facteurs de risque héréditaires. Une autre s'est investie dans la prévention des maladies mentales, à travers un vaste programme de sensibilisation et d'action. Prises isolément, ces initiatives peuvent paraître dérisoires pour répondre à la crise de confiance qui traverse le monde. Mais les encourager et favoriser leur diffusion à plus large échelle soulagerait certainement les pouvoirs publics d'une partie des attentes très élevées que les citoyens nourrissent vis-à-vis d'eux.

# Conclusion

Le coût de la défiance, quoique difficile à quantifier, paraît considérable. Et il risque de peser lourdement sur notre capacité à surmonter les défis à venir – stabilisation d'un monde multipolaire, transition écologique, transition numérique, poursuite d'une croissance inclusive, etc. – qui, de par leur ampleur, exigent, au contraire, confiance et coordination.

C'est pourquoi une convergence des efforts pour refonder la confiance paraît urgente ; efforts auxquels les entreprises ont vocation à contribuer pleinement. Nous avons souligné dans cet article le rôle qu'elles pouvaient jouer aux côtés des acteurs publics dans la formation, la santé ou l'éducation. Mais certaines s'impliquent avec tout autant d'ambition pour faire progresser l'équité au travail, résorber les inégalités, ou encore, œuvrer à la résolution des problèmes environnementaux.

Si une approche partenariale pour refonder la confiance est souhaitable, elle suppose des engagements réciproques de la part des pouvoirs publics et du monde économique. Aux premiers revient, d'une part, de définir un cadre réglementaire simple, concurrentiel et favorable à l'innovation, et d'autre part, de mener la transformation des services publics. Au second, d'assumer encore davantage sa responsabilité sociétale.

Pour favoriser leur dialogue, des échanges tel celui organisé par le Cercle des Économistes revêtent une importance cruciale. Nous espérons que les travaux de McKinsey y apporteront une contribution utile.

## L'enquête mondiale de McKinsey sur la confiance et les attentes des citoyens : méthodologie employée

Pour mesurer la confiance et saisir les ressorts de la défiance à travers le monde, McKinsey a lancé une enquête d'opinion mondiale portant sur plusieurs aspects : confiance dans l'avenir, attentes des citoyens, degré de satisfaction face à diverses institutions. Près de 110 000 personnes ont été interrogées via un questionnaire en ligne, dans 29 pays représentant 65 % de la population mondiale (Figure 17). Les répondants ont été recrutés via des bannières publicitaires diffusées sur les versions mobiles de sites internet à large audience.

Trois options méthodologiques ont été retenues.

1. Au sein de chaque pays, les régions et les segments de la population les plus consommateurs d'internet mobile auraient pu être surreprésentés. Nous avons donc ciblé la diffusion des publicités sur les utilisateurs d'équipements les plus simples, et adapté le ciblage régional pour aboutir à des échantillons de répondants les plus représentatifs possibles ;
2. Les réponses ont ensuite été statistiquement redressées pour refléter la distribution géographique, démographique et socio-professionnelle propre à chaque pays ;
3. Enfin, les 29 pays étudiés ont été répartis en quatre groupes : (i) la France ; (ii) les pays membres de l'Union européenne, hors France ; (iii) les pays membres de l'OCDE (hors UE) ; et (iv) les pays hors OCDE, que nous qualifions pour simplifier la lecture, de « pays émergents ». Nous n'avons pas pondéré les scores par groupe en fonction de la population de chaque pays. En effet, la Chine et l'Inde auraient alors trop largement déterminé le score du groupe des « émergents », dont ils constituent environ 75 % de la population ; de même les États-Unis et le Mexique auraient fortement pesé sur le groupe OCDE, dont ils regroupent environ 65 % de la population.

Figure 17

### Les pays étudiés ont été répartis en trois groupes, en fonction de leur niveau de développement

		Population totale, millions	Taille de l'échantillon			Population totale, millions	Taille de l'échantillon	
<b>Pays hors OCDE</b>	Chine	1 410	6 000	<b>Pays de l'OCDE (hors UE)</b>	États-Unis	324	6 000	
	Inde	1 339	6 000		Mexique	129	4 000	
	Brésil	209	6 000		Japon	127	4 000	
	Nigeria	191	6 000		Turquie	81	4 000	
	Russie	144	4 000		Canada	37	2 500	
	Egypte	98	4 000		Australie	24	2 500	
	Afrique du Sud	57	4 000		<b>Pays membres de l'UE (hors France)</b>	Allemagne	82	4 000
	Kenya	50	2 500			Royaume-Uni	66	4 000
	Colombie	49	2 500			Italie	59	2 500
	Argentine	44	2 500			Espagne	46	2 500
	Maroc	36	2 500			Pologne	38	2 500
	Arabie Saoudite	33	2 500			Suède	10	2 500
	Malaisie	32	2 500			<b>France</b>	France	66
	Angola	30	2 500					
Kazakhstan	18	2 500						
Émirats arabes unis	9	2 500						

Source : McKinsey citizen confidence survey, 2018



*La confiance à l'épreuve des  
grandes mutations économiques*

Juillet 2019

Copyright © McKinsey & Company

Designed by Visual Graphics Paris

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

 @McKinsey\_France

 McKinsey en France

 McKinsey France

